مبادئ إدارة الأعمال

رائد محمد عبدربه





مبادئ إدارة الأعمال

رائد محمد عبدربه



الطبعة الأولى ٢٠١٣

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

٢٠١٢/٩/٣٣٠٨

إسم الكتاب: مبادئ إدارة الأعمال

إسم المؤلف: رائد محمد عبدربه

الواصفات: ادارة الاعمال



عمان-الاردن

تلفاكـــــس: ٤٧٧٨٧٧٠ ٦ ٠٠٩٦٢

ص.ب٥٢٠٦٥١ عمـــان ١١١٥٢ الأردن

E-mail: dar_janadria@yahoo.com



المقدمة

منذ بداية التاريخ والبشر يحاولون دائما العمل على تنظيم أمورهم واحتياجاتهم بشتى الطرق والوسائل فالـلـه عز وجل سخر لنا الارض وما عليها خدمة للإنسان وجعل من الموارد فيها ما يكفي البشر جمعاء ولكن بقي على الإنسان تنظيم نفسه وإدارة أموره لنشر الفائدة والنفع على نفسه والمجتمع الذي يحيط به.

فعلم الإدارة علم حديث بالمفهوم ولكنه قديم بالتطبيق فالإدارة موجودة منذ آلاف السنين حتى عند المصريين القدماء والإغريق، ولكن المصطلح الإداري بعينه وما تبعه من تعريفات وترجيحات وأساليب ونظريات بزغ بعد الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وازدهر بعد الحرب العالمية الثانية في القرن العشرين.

وكتابنا هذا يلخص بإذن الـلـه موضوع الإدارة ومبادئها ليشمل كافة مواضيها من تنظيم وتخطيط ورقابه وقياده، ونسأله عز وجل التوفيق بهذا العمل.

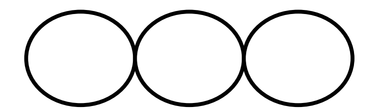
المؤلف

رائد محمد عبدربه



الفصل الأول......

تطور ومفهوم الإدارة



مقدمة عامــة

أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، وكذلك ساهمت في وضع نماذج ونظريات ومبادئ تُفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية، فباعتبار الإدارة هي ذاك العلم من حيث أنها تعتمد على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة تم التوصل إليها عن طريق التجارب وثبت صحتها ؛ فالإدارة العامة الناجحة إذن لأكبر دليل عل تقدم البلاد وازدهارها، والفاشلة والرديئة لأكبر دليل على تأخر البلاد وتخلّفها، وهي المحرّر الوحيد الذي يعرف بها مقياس درجة الارتفاع والانخفاض بالنسبة للتقدم والتخلف؛ ولأنها تهتم بالتنظيم والتخطيط والتنسيق والقيادة والعلاقات الإنسانية مع مراعاة التوازن بين المادة والقيم، لذلك كان إعادة النظر دائما في الإصلاح الإداري بالنسبة للأمم المُتمدنة والشعوب الراقية أمر لابد منه بين فترة و أخرى معينة ومحدودة ومستمرة ووفق قواعد مرسومة.

فقد ارتبط الحديث عن علم الإدارة بظهور حركة الإدارة العلمية وما قررته من مبادئ في مجال إدارة الأعمال، وما ترتبت عليه من اتجاهات ومدارس ونظريات أغنت الساحة الإدارية بمفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب أضحت أهم انشغالات جل المُدراء والمسيرين من هذا المجال، ولقد حظي علم الإدارة باهتمام كبير في جميع الدول بغية رفع من درجة أجهزتها الإدارية والإنتاجية والنهوض بها ؛ وسوف

نعرض فيما يلي نشأة الإدارة العامة بظهور حركة الإدارة العلمية وتطورها وروادهاوما هي أهم الأفكار التي أتت بها الحركة لتطوير العمليات الإنتاجية.

ظهور حركة الإدارة العلمية وتطورها:

إن الإدارة العلمية كانت تعتمد قديما على المهارة الذاتية والخبرات الشخصية لدى القائمين بها، فكانت الإدارة العامة ذات صبغة فنية محضة دوت علميتها، ولكن مع التطور التي حدث وظهور حركة الإدارة العلمية والذي يعد" فريديك تايلورf.w.taylor" من أقطابها إلى جانب كل من "هنري فايول" وفرانك جلبرت وغيرهم، الذين اسهموا في بناء علم الإدارة، ومن هنا وجب علينا التطرق لإسهاماتهم الفكرية على التوالي...

إسهامات "فردريك تايلور" ضمن حركة الإدارة العلمية :

يعتبر "فريدريك تايلور" أب الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة. كما يُعتبر مؤلَفه (مبادئ الإدارة العلمية) النواة الأولى التي بدأ بها ثورته العلمية في مجال الإدارة. ومن هنا سنُبرز أهم ما تجَملت به أفكاره والتي سنُعرضها في أربعِ نِقاط أساسية:

١. تحقيق الكفاية الإنتاجية :

رأى " تـايلور" أنه لتحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد لابد من العودة لدراسة الوقت والحركة، دراسة منطقية تحليلية،وبيان الحركات المناسبة واللازمة لإتمامها،وتحديد الوقت اللازم لأداء كل حركة فيها، ومن تم يمكن معرفة ما يجب أن ينتجه الفرد العامل أو الآلة في وحدة زمنية محددة - في يــوم واحد -،ولقد أراد " تايلور" تفادي كل الحركات الغير اللازمة والضرورية في العملية الإنتاجية، وقد برر كون الخسارة التي لحقت بلاده في الإنتاج إنما هي عائدة لنقص الكفاية في جميع الأعمال، وهذا النقص راجع لعدم توفر رقابة صارمة ومحكمة فضلا عن نقص كفاءة الرجال.

وقد تعرضت فكرته هذه للنقد، بأن نعتت بالنظرية الفسيولوجية لشدة تعلقها بحركات الأعضاء في الجسم.

٢. التخصص وتقسيم العمل، والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي :

رأى الأستاذ تايلور من خلال هذا المبدأ أن تقسيم العمل بين المدربين والعمال هو تقـسيم فعّال بين العمل الفكري والعمل التنفيذي، بحيث يكون لكل مجموعة رئيس يصدر أوامره ويُتبع في نطـاق تخصـصه،وعلى ذلـك فالعامـل الـذي حـدد لـه ملاحظـا عمـلا معينـا ينتمـي إلى تخصـصات

مختلفة يتلقى في نفس الوقت أوامر لها طابع فني من عدة رؤساء فنيين ووظيفيين دون الملاحظ. وهذا ما يـأخذنا لمبدأ تعدُد الرؤساء في نظرية تايلور، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال الإشرافية والتوجيهية.

٣. ضرورة إختيار العمال وتدريبهم على أسُس منهجية:

كما أكد تايـلور إلى ضرورة اختيار العمال وتدريبهم وتكوينهم،وكذا اختيار العمل المناسب لكل عامل على حدة، بشكل يتناسب مع قدرته الكفؤه والأدائية، وتحقيق نوعا من التعاون مابين العمل والمدربين وتقسيم المسؤولية بينهم،والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه.

تايلور كان يرى بأن هاته النظرة ستؤدي فِعلا إلى نقص التكلفة بالنسبة إلى صاحب العمـل وكذا زيادة العائد بالنسبة للعمال.

٤. **الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية :** كان يرى تايلور في الحوافز الاقتصادية بأنها المردودية الإنتاجية التي تخدم مصلحة أرباب العمل من جهة ومصلحة العاملين من جهة أخرى، وأيضا تلك الحوافز التي تدفع بالعُمال أيضا للترقي و الارتقاء في السُلم الوظيفي.

ولقد بيَّن " فريديرك تايلـور " الغرض من جُل الأفكـار التـي أتى بهـا ضـمن حركـة الإدارة العلميـة في مؤلفه - مبادئ الإدارة العلمية - والتي سنسردها بالتسلسُل التـــالي :

أولا : وهو أن الخسارة الكبيرة التي تتكبدها الولايات المتحدة تتلخص في عدم كفاية الأداء في معظم الأعمال اليومية للعملية الإنتاجية.

ثانيا : ولتجاوز مُعضلة عدم الكفاية يجب الاعتماد على إدارة منظمة،وليس البحث في أسباب أخرى : مثال..البحث عن شخص غير عادي يتولى مهام هذه الإدارة.

ثالثا : يؤكد لنا تايلور بأن الإدارة علم حقيقي مبني على أسس وقواعد وقوانين واضحة ومحددة وعلى مبادئ تسري على جميع أنواع النشاط الإنساني، ومتى تحقق تطبيقها السليم كانت النتائج مرضية.

وصفوة القول، هاته جملة من الأفكار والتي شكلت النواة الأولى لخلية "حركة الإدارة العلمية " ؛ إلا أن هاته النظرية في شخص المبادئ التايلـورية، لاقت انتقادات لاذعة والتي مست جوهرها، ومست بهذا :

● مبـدأ تعــدُد الرؤســــــــاء = الارتبـاك في العمل وعـدم انتظامه.

● مبـدأ زيادة الإشراف وتشابكه = كثـرة النفقـات.

إسهامات "هنري فايول" Henri Fayol في تكوين نظرية علم الإدارة :

يعتبر المهندس "هنري فايول" من رواد نظرية علم الإدارة، كعلم له أصوله ومبادئه العامة،فقد عمل في بداية حياته مهندسا في إحدى شركات التعدين وتدرج في مناصبها حتى صار مدرا عاما في سنة ١٨٨٨، وقد أبرز "فايــول" من خلال مؤلفه Administration Industrielle Et Générale كون أي مشروع صناعي يمكن تقسيمه إلى وظائف ستة :

١. الوظيفة الفنيــة وتتمثل في الإنتاج.
٢. الوظيفة التجـارية وتتمثل في الشراء - البيع- المبادلة.
٣. الوظيفة المـالية وتتمثل في الحصول على الموارد المالية والاقتصاد في استغلالها.
٤. الوظيفة المحاسبي (الحسابات الميزانية، والإحصاءات).
٥. وظيفة الأمـن وتتمثل في حماية الممتلكات والأفــراد.

٦. الوظيفة وقد قسم " فايـول " هذه الوظيفة الإدارية إلى عناصر خمسة نوجزها فيما يلي :

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة أي سلطة إصدار الأوامر Commander.
- التنسيق.
- الرقابة.

- **مقارنة مابين الرائدين "تايلور" و"فايول"** :

من خلال ما سبق نرى أن " فايـول" قد تميز عن " تايلور" في اعتباره الوظيفة الإدارية وظيفة مستقلة بجوار الوظائف الخمس الأولى التي يقوم عليها كل مشروع، واعتباره الإدارة علما قائما بذاته له أهميته ووجوده المستقل ؛ فضلا عن كون "فايول" كان علميا في نظرته إلى الإدارة حيث رأى فيها علما يخضع لقواعد واحدة أيا كان نوع النشاط بالمنظمة، أي يؤمن بعمومية مبادئ الإدارة.

وعـلى مـا يبـدو في عموميـة مبـدأ الإدارة والـذي تجـسد لـدى كـل مـن "تـايلور" و "فـايول" فإنـه لا يغيـب عـن الـذهن أن تـايلور قـد ركـز في بحثـه عـلى المـستوى

الأدنى للمنظمة وبدأ منها متجها إلى القمة، بينما ركز "فايول" في أبحاثه ودراساته بالمدر الأعلى إلى قاعدة المنظمة، وهذا الاختلاف يفسر لنا تباين المركز الاجتماعي لكل منهما. فقد كان "تايلور" عاملا فوجه بصره نحو العمال لتحسين ظروفهم، بينما "فايــول" الذي بدأ حياته العملية مهندسا فقد أولى اهتمامه بأحوال المدربين، وهنا يتجلى لنا الفرق بينهما.

التطور التاريخي لعلم الإدارة ضمن النموذج العربي الإسلامي والأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة في الغرب

تطور علم الإدارة في الفكر الإسلامي :

إن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان و بهما يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لـلـه.

وقد تكون الفكر الإداري في الإسلام مع الهجرة النبوية إلى يثرب، حيث تكونت أمة إسلامية لها دستورها القائم على القرآن والتي اتخذت العدالة والمُثل والأخلاق الكريمة سلاحا لها ثم تلى ذلك الخلفاء الراشدون الذين دعموا هذه الدولة وأقاموا إمبراطورية إسلامية من المشرق إلى المغرب، وهنا ظهر مفهوم الوظيفة العامة ومبدأ تفويض السلطة.

ولقد أدى اتساع سلطات الخلافة الإسلامية إلى التوسع في الدواوين تمثلت في المجموعات التالية :

١) دواوين تتعلق أعمالها بالرسائل والمكاتبات.

٢) دواوين تخص الشؤون الإدارية والمالية.

٣) دواوين الشؤون العسكرية.

٤) دواوين خاصة بشؤون البلاد.

ويعد الفكر الإداري الإسلامي فكرا متكاملا يصلح للتطبيق في أي زمان ومكان، لكونه يحتوي على المبادئ التالية :

١) مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال.

٢) الأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد مع رؤساءه.

٣) الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمستمدة من دينه.

٤) تطبيق الإدارة الإسلامية لمبدأ تقسيم العمل والجدارة والأجر على العمل.

فالإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته وكان من أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة لأنها ترتبط بحياة المسلمين ومصيرهم، فوضع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية.

وتعد هذه ميزة متفردة للإسلام، فقد ثبت أن ما عدا الأسس والمبادئ من تفصيلات أمر خاضع للاجتهاد والرأي والتبديل والتغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك. وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لأن تأخذ أشكالا كثيرة تبعا لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة. وفي محاولة لتأصيل البحوث الإدارية من منظور الفكر الإداري العربي الإسلامي والوقوف على الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي،

الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة

من بين الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة نذكر مايلي :

١. اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات.

٢. ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع:

مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضرورى وجود فئة من المدربين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى الى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المدربين هى المسئولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسئولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المدربين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

٣. تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص :

مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

٤. مع زيادة عدد المشروعات الخاصة فى ظل النظم الرأسمالية وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكان ان

تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات او تحديد حد ادنى من الأجور وتشيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المدرين بالتعمق فى دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الادارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة.

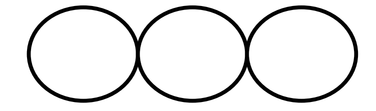
يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد. ولكن مفهوم الإدارة قديم تاريخيا، فهو يستند أساسا إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم.

وقد طَبَّقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها، ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفرادا كثيرين ومن مستويات مسؤولية مختلفة فقد وجب على المدر أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك من دواعي الاهتمام بالطرائق العملية التي يمكن أن تبين مدى نجاح المدر أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود الكثير من المدرين المبدعين

ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علم إدارة الأعمال، فهو يعد علما أمريكي النشأة، لأن أكثر مدارسه ومذاهبه وبحوثه التطبيقية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وطورت على يد علماء ورجال أعمال أمريكيين.ولم يكن " فريدريك وينسلو " و "فريديريك تايلور" Winslow Taylor Frederick Taylor أول من دعا إلى تطبيق الطرائق العلمية في الإدارة، إلا أنه، لا شك، وأن النموذج العربي الإسلامي والفرعوني المصري والبريطاني ودول أخرى، لتركت بصماتها وإسهاماتها في جوهر هذا العلم - علم الإدارة.

الفصل الثاني......

مفهوم إدارة الأعمال



إدارة الأعمال

إدارة الأعمال management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كما وكيفا وتكلفة وزمنا، لبلوغ أغراض مقررة. أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعيا وراء تحقيق أغراض مقررة لمؤسسة أو تنظيم. وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه.

وعوامل الإنتاج، بحسب التصنيف الكلاسيكي، هي الأرض واليد العاملة ورأس المال وعمليات التنسيق بينها .والإدارةadministration هي القطاع الرئيس في عمليات التنسيق.

فمنذ أن أدرك الإنسان ضرورة العمل وأهمية تنسيق الجهود لبلوغ أهداف العمل المشترك برزت ضرورة وجود هيئة، في أي مشروع أو مؤسسة أو تنظيم، تتولى الإشراف على سير العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، أي إدارته، فالإدارة تعني عملية صنع القرارات ومتابعة تنفيذها في التنظيم من جهة، كما تعني مجموعة الأفراد والمسؤولين الذين يصنعون هذه القرارات ويتابعون تنفيذها من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق ثمة مفهومان لمصطلح «الإدارة» باللغة العربية يقابلهما في اللغات الأجنبية كلمة administration وكلمة management وهذان المفهومان ليسا شيئا واحدا

مع احتمال الخلط بينهما. فالإدارة في المفهوم الأول هي عملية تحديد أهداف مشروع ما وسياساته وتتبّع إنجازاته سواء كان ذلك التنظيم خاصا أم عاما، عسكريا أم مدنيا، إنتاجيا أم خدميا أم غير منتج، وكذلك مجموعة الأشخاص المسؤولين عن سير العمل في ذلك المشروع .ومن أهداف هذه الإدارة في مجال الأعمال business، بحسب مفهومها الأول (وتسمى اصطلاحا الإدارة العليا) تحقيق إنتاج اقتصادي للمشروع، وبيع هذا الإنتاج مع الربح، وتنمية الاستثمارات الداخلة في المشروع حتى النقطة التي تبدأ فيها عوائده بالتقلص . وإن العمل التنفيذي الذي يتولى متابعة تحقيق هذه الأهداف والسياسات يدخل في اختصاص الإدارة بمفهومها الثانيmanagement ولذلك فقد اصطلح على أن يطلق عليها اسم «الإدارة التنفيذية» administrative management وقد يحدث الخلط هنا بين الإدارتين لأن رجال الإدارة التنفيذية يؤثّرون في الغالب في سياسة المشروع وأهدافه.

ولكي تقوم» الإدارة العليا «والإدارة التنفيذية بمهامها على أكمل وجه ممكن لا بد من وجود بنية هيكلية خاصة بالمشروع، أي وجود تنظيم له في صيغة محددة .وهذا التنظيم هو حجر الأساس الذي يقوم عليه بناء أي مشروع أو مؤسسة .وتكون مهمة الإدارة التنفيذية فيه تنفيذ سياسات الإدارة العليا ضمن إطار ذلك التنظيم .وتتحدد صيغة التنظيم بطبيعة المعضلات التي سيواجهها، وبالظروف التي ستُحل فيها تلك المعضلات، وبطبيعة الأفراد القائمين على التنظيم .وبسبب ازدياد التخصص في

وظائف الإدارة التنفيذية فقد تصطدم) الإدارة العليا (للمشاريع بمشكلة التنسيق بين تلك الوظائف وتخصصها .وقد أدى ذلك إلى ظهور نظريات وحلول متباينة لتلك المشكلة، وإلى محاولات تحديد اختصاصات إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية، ومهماتها ومجالات نشاطها، لذلك برز علم إدارة الأعمال لدراسة المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول لها وعليه فإن إدارة الأعمال علم فرضه الواقع وأكده خضوع الكثير من تقنيات إدارة الأعمال للقياس والتحكم والتحديد .وقد حلَّت هذه التقنيات جزئيا محل الاعتماد على الأحكام الفردية والرأي الشخصي .ولكن التنسيق بين تقنيات الإدارة التنفيذية وتحديد درجات تعاون العاملين فيها يجعل من إدارة الأعمال علما وفنا قائما بذاته .ومع أن إدارة الأعمال طورت، بادئ ذي بدء، في ميدان الأعمال) التجارة والصناعة (فإن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها قابلة للتطبيق في مختلف أنواع التنظيمات، وهذا ما يفتح الباب واسعا أمام مستقبل» إدارة الأعمال «على أساس كونها علما له أسسه وقواعده.

نشأة علم إدارة الأعمال وتطوره وأهميته

يعد علم إدارة الأعمال من العلوم الحديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد .ولكن مفهوم الإدارة قديم تاريخيا كما أسلفنا في الفصل الأول، فهو يستند أساسا إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم .وقد طَبَّقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول

مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها .ويأتي تنظيم الدولة والقوات المسلحة والتنظيم الكنسي في مقدمة هذه المؤسسات .وكان النظام الإقطاعي منذ العصور القديمة يقوم على التنظيم المتسلسل) الخطي(، ويمكن القول إن تنظيم أكثر المشاريع الصناعية التي قامت قبل القرن العشرين كان من هذا القبيل .

فمالك العمل هو مدره ومدبره،وقد تبلغ سلطاته مبلغ حق الملوك المقدس، وهو صاحب الأمر والنهي في مشروعه، وقد يتخطى بأوامره مراتب جميع موظفيه سواء كانت أوامره صحيحة أم غير صحيحة .وقد يستعين هذا المالك ببعض أفراد أسرته أو أقاربه في إدارة منشآته إذا تجاوزت في حجمها حدود طاقته.

وكانت كل القرارات الإدارية وتنظيمات العمل تقوم على أساس الخبرة الشخصية والتجربة والحدس .وقد أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر إلى نمو حجم الاستثمارات الصناعية الفردية والشركات الصغيرة وإلى مضاعفة رأس المال الضروري لتمويلها، وفرضت مكننة الصناعة ازدياد الطلب على الأموال إلى درجة لم يعد في وسع المصادر المالية للأفراد والأسر توفيرها بالغا ما بلغ ثراؤها فكان أن عمدت المؤسسات الصناعية إلى بيع أنصبة من مشروعاتها إلى الجمهور في صورة أسهم .وأقرب الأمثلة إلى الذهن في هذا المجال تلك الإمبراطوريات الصناعية التي أقامها رجال من مثل هنري فورد أو أندرو كارنيجي أو جون روكفلر .إلا أنه في

سياق التطور التاريخي للنظام الرأسمالي، ومع اتساع الملكية العامة للمؤسسات والمشاريع الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولت هذه المؤسسات من الملكية الفردية إلى ملكية جماعية يستحيل - عمليا - إدارتها من مالكيها، وصار التقليد المتبع هو إدارتها عن طريق مجلس إدارة ينتخبه أصحاب الأسهم.

وهكذا غدت الإدارة مهنة مستقلة، وصارت الحاجة ماسة إلى وجود مدربين متفرغين يسيّرون العمل ويوجهونه، كما ظهرت الحاجة إلى وجود بنية هيكلية يعتمد عليها المدرون في عملهم الإداري .ويؤلف المدرون التنفيذيون والموظفون الكبار في المؤسسات الضخمة ما يعرف اليوم باسم» الإدارة العليا «ويليهم في المرتبة جماعة الموظفين والإداريين التنفيذيين التي تؤلف ما يمكن أن يطلق عليها مهمة تنفيذ سياسة الإدارة العليا وقراراتها وتوجيهاتها، ويأتي في المرتبة الثالثة فئة هي أقرب إلى الإنتاج الفعلي من سابقتيها، وتضم المشرفينsuperviser ، ورؤساء المشاغل (الورشات) foramen ورؤساء وحدات العمل،وثم الذين يتولون الإشراف المباشر على سير العمل وتنفيذ جدول الأعمال اليومي المقرر.

ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفرادا كثيرين ومن مستويات مسؤولية مختلفة فقد وجب على المدر أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك

من دواعي الاهتمام بالطرائق العملية التي يمكن أن تبيّن مدى نجاح المدبر أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود الكثير من المدبرين المبدعين ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علم إدارة الأعمال وتعود بدايات هذا العلم إلى أواخر القرن التاسع عشر، وهو يعد علما أمريكي النشأة، لأن أكثر مدارسه ومذاهبه وبحوثه التطبيقية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وطورت على يد علماء ورجال أعمال أمريكيين.ولم يكن فريدريك وينسلو تايلور FredericWinslow Taylor أول من دعا إلى تطبيق الطرائق العلمية في الإدارة، إلا أنه، لا شك، ترك أعظم الأثر في هذا الميدان.

كذلك أسهم فرانك جيلبرت Frank Gilbert في ميدان الإدارة العلمية في دراساته حول الزمن والحافز time- and- motion التي سعى فيها إلى بيان الطرائق المثلى لبلوغ الفاعلية القصوى في كل عمل صناعي. ومع أن الخبراء والمهندسين الصناعيين يستطيعون تحسين الإنتاج في أية شركة أو مؤسسة، إلا أن المدراء هم أفضل من يحدد الطرائق الناجعة لتنسيق العمل في المؤسسات الضخمة.

يرتكز علم إدارة الأعمال اليوم على قواعد ونظريات ومبادئ خاصة به. وما زال بعض هذه القواعد والنظريات موضع جدل بين عدة اتجاهات لم تتوصل بعد إلى رأي واحد حول مفهوم الإدارة بالمعنى العلمي - التقني الموائم للتطور المعاصر.

ويسعى علم الإدارة في الوقت الراهن إلى التوفيق بين القيم الإنسانية ومتطلبات التطور التقني، وتحليل سلوك العوامل المؤثرة في الإنتاج والبيئة الداخلية للتنظيم، والتحكم بذلك السلوك في إطار العلاقة التي تربط تلك البيئة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية في العالم الخارجي.

ومع ضخامة الإنجازات العلمية والنفسية الاجتماعية والمعلوماتية التي حققتها مدارس الفكر الإداري من أجل تهيئة السبل لممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مستوى المشروع أو التنظيم، فإن علم إدارة الأعمال ما زال يسعى إلى طرح نظرية يمكن أن تطبق على كل الوظائف الإدارية في مختلف مستوياتها وفي جميع أنواع المشروعات والتنظيمات.

ورجال الإدارة من أكثر أفراد المجتمع دخلا، فهم يتلقون أجورا مرتفعة نسبيا وقد يمنحون حصصا أو أسهما في الشركات التي يديرونها.

وقد يحتل الموهوبون منهم مكانة مرموقة خارج عالم الأعمال، وربما اختيروا لشغل مناصب مهمة في الحكومة،وهذا ما يدفعهم إلى اكتساب مهارات سياسية ودبلوماسية كي يظلوا فاعلين في مناصبهم،والإدارة ليست قاصرة على مجتمع الاستثمارات الرأسمالي أو البرجوازي، فهي ضرورية كذلك في المجتمعات الاشتراكية والشيوعية .لأن من يدير معملا في دولة اشتراكية سيواجه مشكلات كثيرة لا تختلف

عن تلك التي يصادفها مدبر في دولة رأسمالية ومع أنه قد لا يحقق أرباحا بالمفهوم الرأسمالي ليحتفظ بوظيفته فإن من واجبه أن ينسق بين مصادره المختلفة ليقدم إنتاجا أو خدمة مقررة، ويتم تقويم عمله ومدى نجاحه فيه على أساس الزمن والوسائل والمواد التي يحتاج إليها للوصول إلى النتيجة المرجوة .ولما كان عمله ضروريا على هذا النحو فهو يحصل على مكافأة عن هذا العمل في صورة أجر أو ميزات اجتماعية.

تنظيم الإدارة

يمكن أن تفوِّض إدارة الشركة صلاحياتها بالتسلسل الخطي أو الشاقولي من الأعلى إلى الأدنى على غرار التنظيم العسكري .فتتسلسل صلاحيات المدبرين من رئيس الشركة إلى كبار الإداريين التنفيذيين فرؤساء المصانع فرؤساء الأقسام فرؤساء المشاغل فالعمال .وهذا الأسلوب الخطي في التنظيم مباشر ومرن في المؤسسات الصغيرة، ولكنه قد يغدو صلبا جامدا في المؤسسات والشركات الكبيرة الضخمة .فإما أن تتركز الصلاحيات في القمة، أو أن تفوّض صلاحيات كثيرة إلى المنفذين الأدنى رتبة، فتصبح سلطة المنفذ غير منازع فيها، وقد يتدخل في كل واقعة عمل، وفي ذلك خطر كبير على سير الإنتاج في الشركة .وقد دل التنظيم الخطي على ضعفه في الأعمال العصرية الحديثة المعقدة تقنيا.

وثمة أسلوب آخر في الإدارة يقوم على مبدأ التخصص الوظيفي .في هذا النوع من التنظيم يُلزم كل مدير تنفيذي إدارة عمل محدد يكون قد مهر فيه .فيختص أحد المدربين بتدريب العمال، ويختص آخر بالإشراف على الإنتاج، وثالث بالتفتيش أو بصيانة الآلات والمكنات إلى آخر ما هنالك .وقد وجدت بعض الشركات أن هذا التخصص الوظيفي في الإدارة يُحسِّن سير كل عملية صناعية منفصلة، ولكن قد ينتج عنه تفاقم خلط الصلاحيات، فبدلا من أن يقسم مئة عامل إلى عشر مجموعات يشرف على كل منها مشرف واحد، يكون للمئة عشرة مشرفين، وقد تضيع حدود المسؤولية هنا وتتشابك خطوط الاتصال إلى درجة خطيرة.

أما الأسلوب الثالث في الإدارة فمختلط يجمع بين التسلسل الخطي والتخصص الوظيفي، وهو الصيغة الأكثر مرونة لأي تنظيم حتى في القوات المسلحة، ويجمع بين محسنات الأسلوبين السابقين .ففي هذه الحالة ثمة رئيس واحد يعطي الأوامر لمجموعة عمال، وهو الذي يحدد عمل كل فرد منهم، ويتحمل مسؤولية أعمالهم أما بقية الرؤساء والمدربين التنفيذيين فليس لهم علاقة مباشرة مع العمال ويكون اتصالهم بهم عن طريق رئيسهم.

إن تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة واضح في المخطط التنظيمي لمعمل بسيط .حيث توجد مختلف الوظائف والمهمات التي تعنى بها الإدارة .إذ من المتفق عليه أن

للمعمل وظيفة تصنيعية - إنتاجية، ووظيفة بيع، ووظيفة شراء، وهي كلها وظائف أساسية لكي يكون المعمل منتجا ويبيع إنتاجه .ولكن الصناعة الحديثة لا يمكن أن تقوم لها قائمة إذا لم تعترف بوظائف أخرى مساعدة وضرورية كالتصميم والدراسات وحفظ الوثائق وإدارة الأفراد .فلا بد من أن يصمم الإنتاج على نحو يلبي حاجة المستهلك.

ولا بد أن يتبنى المعمل كل الوسائل الفعالة لإنتاج سلعته، وهذا ما يفرض وجود سجلات تبين التكاليف واتجاهات البيع والإيرادات والنفقات وغيرها، كما يفترض وجود إدارة تتولى حل قضايا العاملين وتعاملهم مع نقابة العمل، وتمسك سجلاتهم وتخطط لتقاعدهم وتأميناتهم .وهذه الوظائف جميعها تدخل في نطاق الوظائف المساعدة، ويمكن للإدارة أن تَنْظِم هذه الوظائف في مخططها في فروع أو مكاتب أو أقسام أو مدريات، وقد يغدو ذلك المخطط كثير التعقيد في الشركات الكبيرة الكثيرة الفروع في طول البلاد وعرضها أو في الشركات الدولية المتعددة الجنسيات، والتي قد تضم مجموعة شركات لكل منها خطها وأطرهاcadre .

وإضافة إلى الفروع والمدريات النظامية قد تؤلف في المؤسسة لجان خاصة للقيام بأعباء محددة، وقد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة تنتهي مهمتها بانقضاء عملها، ويرى بعض رجال الإدارة ومنظريها أن مثل هذه اللجان، ولا سيما الدائمة

منها، قد تشغل المنفذين عن أعمالهم الجارية، وينصحون بالاستغناء عنها، وحجتهم في ذلك أنه إذا كان تنظيم المؤسسة جيدا وإدارتها فاعلة، فإنها تستطيع معالجة كل المشكلات الطارئة بأسلوب مدروس. وقد رافق نمو المؤسسات وتضخمها تفاقم مشكلة المركزية في الإدارة أو لا مركزيتها، فإن كانت الإدارة شديدة المركزية يتجه الميل إلى حصر كل القرارات بالإدارة العليا، ويجب على كل منفذ أن يمرر المشكلة الطارئة إلى المستوى الأعلى، بدلا من أن يسعى إلى حلها. حتى تبلغ النقطة التي تقف عندها. ويجب، في هذه الحالة، على المستوى الأعلى أن يطلع على أمور هو خالي الذهن منها، وقد يعمد إلى جمع مجموعة من المستشارين والخبراء حوله يساعدونه في عمل كان يمكن أن ينفذ في مستواه الأصلي على أفضل وجه ممكن، كما أن العبء الذي يلقى على عاتق الإدارة العليا يغدو في هذه الحالة ثقيلا جدا ولو بمساعدة الحاسوب والدارة التلفزيونية المغلقة وغيرها من وسائل الاتصال الداخلي.

وتجنبا لمثل هذه المواقف قد تلجأ بعض المؤسسات الضخمة إلى تجزئة أنشطتها اختياريا إلى وحدات عمل صغيرة نسبيا لتتيح لمدريها أكبر قدر من الفاعلية في صنع القرارات، ولكي توجد جوا من التنافس داخل فريق الإدارة ليكون لكل منهم نصيبه من المسؤولية وحصته من الأرباح والخسائر، ويدرك كل واحد منهم ما هي حقوقه وواجباته. ولكن قد يكون لهذه اللامركزية مثالبها أيضا، وهي على كل حال

ليست الأسلوب الأمثل، وإن مصطلحي المركزية واللامركزية ليسا مطلقين، فلا توجد مؤسسة أو تنظيم ذو شأن فيه مركزية تامة أو لا مركزية تامة.

أدوات الإدارة

إن اختيار العاملين في الإدارة من أكثر الأمور حيوية لأية مؤسسة أو تنظيم، وتحدد كل وظيفة في المؤسسات الحديثة بشروط المهام المنوطة بها وعلاقتها بالتنظيم كله. ويتم اختيار الأفراد لشغل هذه الوظيفة أو تلك على أسس المؤهل والخبرة. ولكن ذلك غير كاف لشغل الوظائف المهمة، إذ لا بد من تحري بعض العوامل الأخرى التي تساعد المدير التنفيذي على حسن العمل كاستعداده للتعاون مع الآخرين وسرعة تواؤمه مع الوسط الخارجي. ويواجه المرشحون لشغل مناصب الإدارة جملة من الاختبارات النفسية والعقلية، ولكن التوظيف على هذا الأساس قد يأتي بنتائج مخيبة في كثير من الأحيان، ويرى رجال الإدارة أن تستخدم هذه الاختبارات بحكمة وتروٍ، ولا يمكن الحكم على نجاح الموظف الإداري الجديد في عمله إلا بمضي بعض الوقت، وبعد أن يجتاز بنجاح سلسلة من المواقف التي تعترض سبيله.

وثمة كثير من المديرين يستندون في صنع القرار إلى إحساسهم الشخصي من دون الرجوع إلى ما يعرف بالطرائق العلمية، ومع ما في ذلك من خطر وخطأ، فإن

الواقع يدل على ما للخبرة من أهمية في نجاح كل عمل، ومن أولى مهمات الإدارة إتاحة السبل أمام مدىريها التنفيذيين المستقلين لاكتساب أكبر قدر من الخبرة كلما صعدوا سلم الإدارة.

وقد يدخل في نطاق الخبرة الإدارية استخدام الحاسوب أو بعض الأجهزة المكتبية المؤتمتة ويمكن أن يخضع العمل في بعض مجالات الإدارة للقياس والمنطق العلمي. كأن يتم جمع المعطيات وتغذية الحاسوب بها بتطبيق تقنيات البرمجة الخطية أو البحث العلمي أو باستخدام الطرائق الرياضية والإحصاء من أجل تحقيق أحسن النتائج في أقصر وقت، ولا سيما في مجال حساب التكلفة أو التخطيط أو إعداد جدول الإنتاج وتتبّع نتائجه واستخدام وسائل النقل وغيرها.

وقد تفيد برامج التدريب المخططة في تحسين أساليب الإدارة وإكساب المدربين الخبرة اللازمة، وتطبق في المؤسسات والشركات الكبيرة أساليب تدريب تكاد تقارب ما هو متّبع في المستويات العليا من القوات المسلحة، كالمشاريع ولُعب الحرب، فينقسم رجال الإدارة إلى مجموعات يتولى كل فريق منه تمثيل شؤون إحدى الشركات المزاحمة في السوق، ويتبارى الجميع في مدى يوم أو يومي عمل لتحقيق أفضل النتائج المحتملة للشركة التي يمثلها عن طريق اتخاد القرارات وتحديد الأسعار

ووضع خطط التسويق والإنتاج والتطوير المحتملة بناء على حاجة السوق وردود فعل الفرق الأخرى مع الاستعانة بالحاسوب والتقنيات المتوافرة.

ومهما توافر لصانع القرار من أدوات علمية ورياضية فإن القرار الصحيح الذي يتخذه مرهون بقدرته على المحاكمة الصحيحة، ولاسيما ما يتعلق بالأعمال الصناعية المستقرة والقائمة على أسس ثابتة والتي تتطلب زمنا كي تعطي مردودها كاملا .وقد يكون هذا الزمن نصف سنة أو سنة أو خمس سنوات أو أكثر، ولاسيما المشروعات الكبيرة القائمة على أدوات باهظة التكاليف .فهنا تغدو المحاكمة والإحساس الداخلي مطلوبين لمناقشة المعطيات التي يقدمها الحساب العلمي، كحساب التكلفة مثلا .لأن هذا الحساب لا يمكن أن يكون مقيدا بضوابط ثابتة، وإذا كان الأمر كذلك فإن كل الحسابات التي تتعلق به تبقى قابلة للمناقشة .ولا يمكن في الواقع تقديم معطيات قريبة من الدقة إلا في ضوء المحاكمة المنطقية للحالة المطلوبة، وتزداد المعطيات غير المؤكدة بسبب نقص المعلومات المتوافرة عن اختيارات المستقبل .وهي تؤثر في قرارات المدربين في المؤسسة وفي المؤسسات المنافسة .والإدارة الناجحة هي التي تستفيد من أكثر الأساليب الرياضية ومن الخبرة ومن حسن محاكمة رجال الإدارة فيها.

الإدارة في البلدان الاشتراكية

كان الاتحاد السوفييتي قبل زواله يدعو إلى تبني النظام الاشتراكي في العالم منذ عام1917 ، وقد طبق الاتحاد مبدأ تسييس الإدارة في المؤسسات الاشتراكية ضمانا لولاء جهاز الإدارة وتوجيهه نحو تحقيق أهداف الدولة في مجال الدفاع والتنمية .وسارت على منهج الاتحاد السوفييتي، مع بعض الاختلاف في التطبيق، دول كثيرة تبنت النظام الاشتراكي أساسا لبناء مؤسساتها واقتصادها .واستند هذا النظام عموما إلى مبدأ مركزية التخطيط والرقابة على تنفيذ الخطة العامة المقررة لكل مؤسسة، ومبدأ نظام الأجور والحوافز على أساس القاعدة» من كل بحسب طاقته ولكل بحسب عمله «وقد أدخلت تعديلات كثيرة على خطط العمل المبنية على المبادئ السابقة في كل دولة من دول المنظومة الاشتراكية بحسب الظروف التي أحاطت بها .فتبنى الاتحاد السوفييتي في عام - 1965 على سبيل المثال - تعديلا في أسلوب إعداد الخطة العامة للدولة، يبدأ بموجبه التخطيط من القاعدة ومن مستوى الوحدة الاقتصادية، في إطار علاقة مباشرة بين الأهداف المحددة للمؤسسة وأولويات الخطة» القطاعية «وأهداف التنمية الشاملة للاقتصاد الوطني.

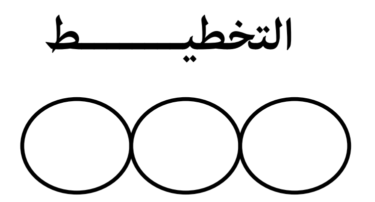
وأعطيت الإدارة التنفيذية في المؤسسات الاشتراكية حرية أكبر، كذلك دار حوار مكثف في الاتحاد السوفييتي، قبل انهياره، لتعزيز مسؤولية الإدارة والمؤسسة كلها عن

نتائج تنفيذ الخطة المقررة لها على أساس تعزيز ديمقراطية الإدارة وزيادة استقلالها الإداري والمالي.

واتخذت إجراءات واسعة في إطار سياسة إعادة البناء) البيريسترويكا (من أجل التحول إلى اقتصاد السوق، وأدى ذلك إلى تبدل كبير في أساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية في جمهورية روسية الاتحادية التي ورثت الاتحاد السوفييتي.

الفصل الثالث......

التخطيـــــــط



التخطيط

تعريف التخطيط وتحديد مفهومه:

اختلف تعريف التخطيط باختلاف المدارس الاقتصادية والأنظمة السياسية. وقد حصر معظم مفكري المدرسة البرجوازية مفهوم التخطيط بعده عملية فنية مستقلة عن طبيعة النظام السياسي، كما رأوا أن يكون تدخل الدولة بصورة غير مباشرة، أي أن يكون تدخلا توجيهيا لنشاط القطاع الخاص ولصالحه.

أما المفهوم العام للتخطيط فهو القيام بعمليات وإجراءات منطقية لمواجهة موضوع مستقبلي، أو تحقيق أهداف مستقبلية وفق أولويات مسوَّغة وحسب الإمكانات المتاحة. ويناقش «جان تنبرغن» مفهوم التخطيط، فيرى أن التخطيط يصبح مرغوبا به كلما كانت آثاره مرغوبا بها، وستزيد هذه الآثار:

١ـ كلما زادت الحاجة إلى التنبؤ

٢ـ وكلما زادت الحاجة إلى التزام أهداف ما.

٣ـ وكلما زادت الحاجة إلى تنسيق العمل.

أهمية التخطيط:

* إن العمل بدون خطة يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى ااالهدف بعيد المنال.

* وتبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

مزايا التخطيط

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:ـ

١ـ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

٢ـ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٣ـ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٤ـ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٥ـ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٦ـ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.

٧ـ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٨ـ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المدربين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

مستويات التخطيط

●**التخطيط الإستراتيجي (بعيد المدى)**

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

١- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميما أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديدا للوسائل المؤدية إليه.

٢- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

٣- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاها وأسلوبا للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

٤- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Zimmerman 1980 & Tregoe) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية

المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقا، وأن تكون استراتيجيا يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعيا للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديدا متعمدا للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شئ نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلي استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله ؟) والوسائل (كيف يمكن فعله ؟).

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتا نسبيا وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيدا.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

يكون التفكير الاستراتيجي مفيدا فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة". ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال:" هل نفعل الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبيا.

الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

أولا: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى "

الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

- **الغرض**: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
- **العمل** : ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

●**القيم** : وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

كتابة الرسالة :

تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.

بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.

مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي

●**مثال ضعيف**: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)

●**مثال قوي**: "تحسين جودة الحياة" (يصف النتيجة النهائية)

بيان العمل: وهو يجمل العمل والأعمال (الأنشطة/البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها. والرسائل غالبا تتضمن الفعل " يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الارشادية

القيم : وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة :

- ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟
- ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟
- من المستفيد من عملك؟

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

ثالثا : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتا حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

تحليل STEEP

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- **العوامل الاجتماعية (S (Social**
- **العوامل الفنية (T (Technical**
- **العوامل الاقتصادية (E (Economic**
- **العوامل التربوية (E (Educational**

● **العوامل السياسية (P (political**

<u>خلاصة الخطوة الثالثة</u>**:** قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعا: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتاجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتا ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائما تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامسا: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شئ على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسئولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيرا قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة : الخطة الاستراتيجية

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

١. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

٢. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

٣. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسسة وأهدافها.

٤. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.

٥. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

٦. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

٧. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

٨. المساعدة فى إدارة الأزمات.

2.التخطيط التكتيتي (متوسط المدى)

يقوم هذا النوع بترجمة الخطط الإستراتيجية الى أهداف محددة لأقسام محددة بالمنظمة، وبالعادة يكون التخطيط التكتيكي ذو مستوى زمني قصير لا يتعدى العامين، وتؤثر على وحدات أو أقسام معينة في المنظمة. وتحتاج بالطبع الى مصادر متعددة للعمل وميزانية خاصة بها.

3.التخطيط العملياتي (قصير المدى)

هذا النوع يختص بالوحدات الصغيرة والأقسام العملياتية ويشرف على الأشخاص والوحدات بطريقة مباشرة ويعتبر قصير الأجل اذ لا تتعدى مدته العام الواحد، ويمتاز ببساطته وقلة تعقيده مقارنة بالخطط التكتيكية والإستراتيجية.

مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولا: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافا تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[١] درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

ـ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

ـ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

ـ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[٢] القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[٣] الواقعية في الهدف:

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

ـ أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئا مستحيلا.

ـ أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

ـ أن يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[٤] التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[٥] مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[٦] القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانيا التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

١ـ أن يكون التنبؤ دقيقا قدر الإمكان.

٢ـ أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

٣ـ أن يكون التنبؤ مفيدا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤ـ غير مكلف: ـ فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥ـ أن يكون واضحا.

* ومهما كان التنبؤ دقيقا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثا: السياسات:

هـي مجموعـة المبـادئ والقواعـد التـي تحكـم سـير العمـل، والمحـددة، سـلفا، بمعرفـة الإدارة، والتـي يـسترشد بهـا العـاملون في المـستويات المختلفـة عنـد اتخـاذ القـرارات

والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل لـلـهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعا: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لاتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسا: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:ـ

١ـ الدقة في تحديد الاحتياجات.

٢ـ الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

٣ـ تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

٤ـ الفترة الزمنية.

٥ـ التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة:

إن إعداد الخطط ليس عملا سهلا يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة م الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير

الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

[١] الوضوح.

[٢] المرونة.

[٣] المشاركة في وضع الخطة:

مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[٤] مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائما أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[٥] دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[٦] الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل اعداد الخطة:

أولا: مرحلة الإعداد:

وتشمل

١ـ تحديد الأهداف.

٢ـ جمع وتحليل البيانات والمعلومات:ـ وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٣ـ وضع الافتراضات:ـ والإجابة عن كل التساؤلات.

٤ـ وضع البدائل وتقويمها.

٥ـ اختيار البديل الأنسب.

٦ـ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانيا: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثا: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعا: مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ

[١] مراجعة الخطة نفسها

[٢] مراجعة التنفيذ

[٣] الظروف الخارجية

معوقات التخطيط

١ـ عدم الدقة في المعلومات والبيانات

٢ـ اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.

٣ـ عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤ـ إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥ـ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

٦ـ القيود الحكومية.

٧ـ عدم مراعاة التغير في الواقع.

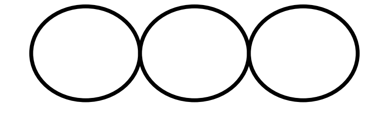
٨ـ أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

الفصل الرابع......

القيادة الإدارية



المهـــارات القيـــادية

المقدمة:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

اصطلاحا: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدر ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم

وعرفها بيتر ف. دراكر... PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما أرثر ويمر... ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل... ODNEL & CONTEZ حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت... HILGERT & HAYMAN الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

١) أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

٢) هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفا إجرائيا يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعا للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية.. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق.

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة. فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

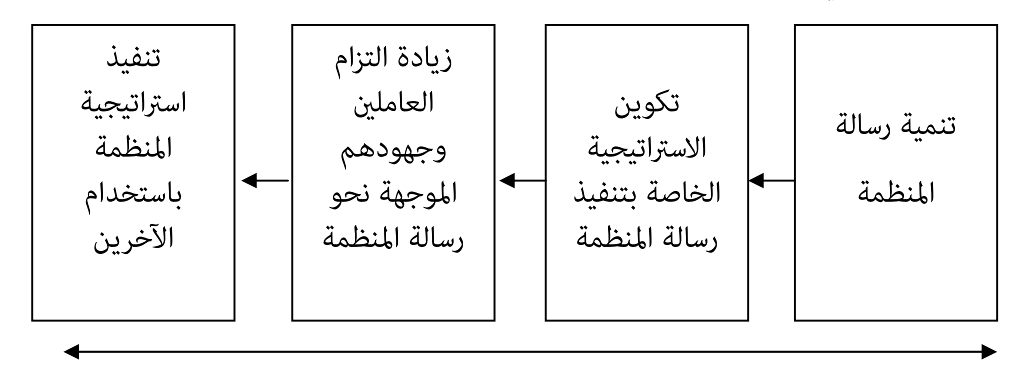
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - أ. تحديد الاتجاه والرؤية.
  - ب. حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  - ج. التحفيز وشحذ الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

٣٤) تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقا لمعايير وأسس معينة.

الشكل :

يوضح الأدوار التي يلعبها المدرون والقادة:



وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدر قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدر وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدر باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد

على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز

أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١)المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

١. أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
٢. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
٣. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
٤. هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ. القدرة على تحمل المسئولية.

ب. الفهم العميق والشامل للأمور.

ج. الحزم.

د. الإيمان بالهدف.

١) المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

١) المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

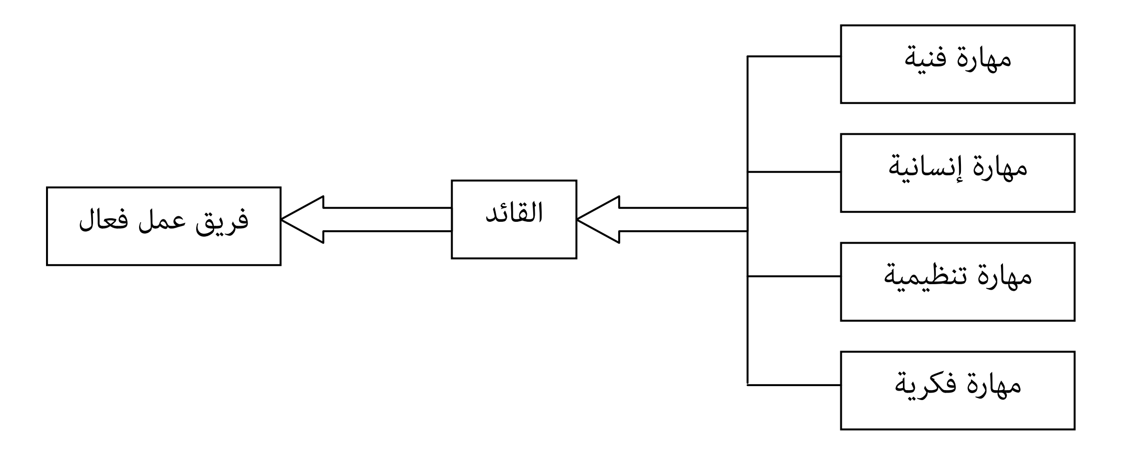
وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

١)المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

الشكل:

يوضح مهارات القيادة.



أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولايقع بينهم الاختلاف. وقديما قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

١. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٣. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٧. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

● فائدة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى آخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

١. الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيرا، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

٢. وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبدا كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

٣. الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

٤. مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

٥. لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والانصات.

٦. ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

٧. صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معينه، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

٨. مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

٩. قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جدا إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع

هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

١٠. ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

١١. التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

١٢. الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيرا، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

١٣. الخلق والإبتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيرا.

١٤. يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعا من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

١٥. الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

١٦. القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعا وعاقلا في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضا أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

١٧. ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبدا، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذين يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

١٨. أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

١٩. له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

٢٠. القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفا لينا ولا قلبا جامدا ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

١. القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير – المشرف)

٢. قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل

(الرواتب – الترقيات – الجوائز)

٣. قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة)

٤. **قوة الخبرة:**

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

٥. **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:**

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المدربين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المدربين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟.

القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة.،ثقافة تشجع المواهب القيادية، وثقافة لا تشجع.

القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

١- الفطرة والطفولة المبكرة. ٢- التعليم. ٣- التدريب الموجه.

٤- التجريب. ٥- الفشل.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

١. القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

٢. القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد

يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائما غير محبوب وغير فعال.

٣. القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يمليها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماما عاليا لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضا، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام.

نظريات القيادة:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

١. المدخل الذاتي (نظرية السمات).

٢. المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).

٣. المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

أولا: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات:

حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي:

١. القدرة العصبية والجسدية.

٢. الحماسة.

٣. الود والحب.

٤. الاستقامة والنزاهة.

٥. الإدراك الفني.

٦. الحزم.

٧. الذكاء.

٨. مهارة التعميم.

٩. الإيمان.

١٠. المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم: (Chester Bernard، ١٩٦٤) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية:

مثل:

- القدرة الجسدية المميزة.
- مهارات الحديث والاتصال.
- المعرفة.
- التذكر.
- التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:

- التصميم.
- المثابرة.
- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحا أو فاشلا وقد وجه لهذه النظرية مقدارا كبيرا من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانيا: المدخل السلوكي:

نظرا لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة

على انتاجية العاملين، فبدلا من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن):

ذكر بأن ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

١. بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.
٢. بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.
٣. بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولا عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:
    أ. المناخ النفسي في النظام.

ب. التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ت. العلاقات مع الرؤساء.

ث. العلاقات مع الزملاء.

ج. العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

١. القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.

٢. المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.

٣. القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

ثالثا: المدخل الموقفي:-

نظرا لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد

والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك سيتطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

١. الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم – الاستعداد للمشاركة – الشعور الداخلي بالأمن – القدرة على التوقع.

٢. الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل: الاتجاهات – الحاجات – فهم وإدراك الأهداف – والاستعداد للمشاركة – العلاقات بين الأفراد – التقاليد – التوزيع الجغرافي – تماسك الجماعة.

٣. الموقف الذي يربط القادة والأتباع: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيدا، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات

التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعلا في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية – التابعون – الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحا للقائد والجماعة.

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

يوضح المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر	كيان بيروقرطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من

		من قائده			القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات

الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين			المحيطة به	لتتناسب والموقف القيادي	

أنماط القيادة:

١. باعتبار مصدرها: قيادة رسمية، قيادة غير رسمية.

٢. باعتبار السلوك القيادي:

١. حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : ٥ أنماط.

مرتكزات السلوك : ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين.

أ. القائد السلبي (المنسحب):

- لايقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب. القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج. القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثا للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د. القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحيانا يهتم بالناس والعلاقات وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

ه. القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورا مهما في ثقافتها.

- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

٢. حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك: ١- الثقة بالعاملين. ٢- قدرة العاملين.

أ. القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جدا.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤوساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

ب. القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.

- درجة عالية من التداخل بين الروؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

ج. القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د. القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيا.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

٣. حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط :

مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين. ٣- درجة الفاعلية.

أ. القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب. القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د. القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاما لكنه يحدث جذاما!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

ه. القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و. القائد التطوري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز. القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مروؤسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

● ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح. القائد الإداري (المتكامل):

● يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

● يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.

● يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

● تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

٤. حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط.

مرتكزات السلوك ١- درجة التوجيه. ٢- درجة الدعم والمساندة.

أ. القائد الموجه D: إخباري.

● درجة التوجيه عالية جدا، بينما درجة الدعم منخفضة.

● يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

● يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب. القائد المساند S: مشارك.

● يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.

● يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.

● يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج. القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د. القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

- باعتبار أساليبها:

١- تسلطية استبدادية. ٢- شورية. ٣- حرة فوضوية.

واجبات القيادة:

١. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
٢. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
٣. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
٤. استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

فنون القيادة:

١. فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحا، كاملا، موجزا، دقيقا، وكن واثقا من نفسك عند إصداره.

٢. فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

● من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

● تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحول التالي:

١. استمع إليه.	.H: Hear Him
٢. احترم شعوره.	U;Understand his feeling
٣. حرك رغبته.	M: Motivate his desire
٤. قدر مجهوده.	A: Appreciate his efforts
٥. مده بالأخبار.	N: News Him
٦. دربه.	T: Train Him
٧. أرشده.	O: Open his eyes
٨. تفهم تفرده.	U: Understand his uniqueness
٩. اتصل به.	C: Contact Him
١٠. أكرمه.	H: Honour Him

٣. فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا.

٤. فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

٥. فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوما.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسا صالحا يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

٦. فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧. فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرووسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

صفات القائد الناجح:

الصفات القيادية هي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

١٥٠. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

١. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣. القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤. المرونة وسعة الأفق.

٥. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦. المظهر الحسن.

٧. احترام نفسه واحترام الغير.

٨. الإيجابية في العمل.

٩. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

فريق العمل الفعال

المقدمة:

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فكان بالتالي تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. فأنشأت ما يسمى بـ"حلقات الجودة"وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها، مما كان له أعظم الأثر في تطور الصناعة اليابانية وتميزها في الجودة، يقول د.عبد الكريم حسين"الجمهورية العربية السورية، المعهد الوطني للإدارة العامة من مقال بعنوان بناء فرق العمل وإدارتها: "من المعروف أن المفاهيم الإدارية التي تلت الحرب العالمية كان لها دور رئيسي في التطور المذهل للصناعة اليابانية مثل صناعة السيارات في السبعينات والثمانينات التي تفوقت على مثيلاتها في بلاد العالم.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمرا شائعا جدا في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية

بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل اقل منه في سائر القطاعات "فما هي فرق العمل؟ وما هي أبرز سماتها وفوائدها؟ وعلى أي أسس تقوم؟ وما هي الصفات التي تشترط في الفرد ليكون عضوا في فريق العمل؟

فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والإنتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلا ففريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة

١- سمات الفريق الفعال:

الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

١. **وضوح الرسالة والأهداف:**

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معا ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسئولا عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

٢. **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:**

فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

٣. **أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة:**

فهو فريق منظم جدا يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

٤. **أعضاؤه متعاونون مع قيادتهم:**

فهناك جو تكاتفي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية في جو تكاتفي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.

٥. **يحل الفريق خلافاته بنفسه :**

يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمرا طبيعيا ونافعا كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنت أنت ومدرك دائما على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون

مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعا من النزاع اللامرئي بينهم.

٦. **التوجيه والرقابة الذاتية:**

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

٧. **يشعر أفراده باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل:**

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم.

٨. **يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:**

تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

٩. وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة والاحترام و التعاون والدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

١٠. يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:

حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

١١. أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالـلـه تعالى- بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

١٢. الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

١٣. التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار:

فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدا. ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث سئل مدرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا.

وختاما فهذه بعض سمات الفريق الفعال القادر على ترجمة فوائد ومزايا الجماعية، والقادر على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل.

شروط هامة لنمو الفريق: TEAM DEVELOPMENT CONDITIONS

- على القادة أن يجتمعوا ويشتركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم.
- أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
- استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسئوليات المطلوبة منهم.
- يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبدا بل يستمران مع استمرار فريقهم حيا.

لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء. واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع

أعضاء الفريق في حضور القائد أو المدرب يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.

المراحل الأربعة لنمو الفريق: FOUR STAGES FOR TEAM GROWTH

1. **التشكيل السليم.... FORMATING**

أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملما بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور. وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالبا للطاعة وتلقى الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب.

ودور المدرب في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة.

2. **الإثارة.. EXCITING**

ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة باترياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدأون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مدربهم.

ومن خصائص هذه المرحلة هو انتشار الجدل، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط. وتظهر غالبا التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه، ولكن أيضا تحديات تخص دور المدىر وأسلوب قيادة جهود الآخرين.

٣. وضع المعايير... MEASUREMENTS

ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات. وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام، فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها، ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حاكما أو متحكما فقط، ولكنه يبدو متطابقا لتصوره كما رسمه لنفسه سابقا.

٤. الأداء... PERFORMANCE

تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات، وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق. ودور المدير

في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيطة والحذر حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي.

العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل:

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.
- قدرات أعضاء الفريق.
- الدافعية الخارجية (Extrinsic).
- الدافعية الداخلية (Intrinsic).

١٦٠. قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق.

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد. والفريق ليس ديمقراطيا في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجها لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركا في صناعة هذا الهدف أو محددا له من جهات أخرى.

الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

1. **الأمانة:**

ونقصد بالأمانة هنا ما ذكره الشيخ الغزالي في كتابه(خلق المسلم)، حين قال: (ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، وأن يستنفد جهده في إبلاغه تمام الإحسان، أجل إنها الأمانة التي يمجدها الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجادته، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإن استهانة الفرد بما كلف به –وإن كان تافها- تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشراء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته.

وذكر أيضا رحمه الـلـه أن"الذي يلتزم حدود الـلـه في وظيفته، ويأنف من خيانة الواجب الذي طوقه فهو عند الـلـه من المجاهدين لنصرة دينه وإعلان كلمته، قال رسول الـلـه صلى الـلـه عليه وسلم: ((**العامل إذا استعمل، فأخذ الحق وأعطى الحق، لم يزل كالمجاهد في سبيل الـلـه حتى يرجع إلى بيته))**، فاحرص أن تكون أمينا في عملك حتى يكتبك الـلـه من المجاهدين في سبيله، ولاسيما إذا كان ذلك العمل يتعلق بحقوق الناس ومصالحهم.

وقد ذكر الـلـه تعالى الأمانة في كتابه مع القوة كصفة لازمة لمن يتولى عملا من الأعمال فقال تعالى: {**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ** } (٢٦) سورة القصص.

٢. **التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث:**

العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جليا من قول بن شتاين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفراده، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم.

وقد ذكر دونالد هـ ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصداقات حميمة فقال: (نادرا ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصادقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد أصابع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصابع من يد واحدة، ولكن رغما من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعارف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر.ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل)،ثم عرض الحل لهذه المشكلة، بقاعدة بسيطة، فقال: (الصداقة نتاج المودة

فبإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة وبالحفاظ على أدب الحديث نحافظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر.

٣. إحسان الظن.

فعلى عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق و إذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم، ويعتبر إحسان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق.

ولك العبرة في ذلك من سيدنا أبي أيوب الأنصاري وزوجته رضي الـلـه عنه في حادثة الإفك حينما اتهم النبي صلى الـلـه عليه وسلم في عرضه فما كان من أبي أيوب الأنصاري وزوجته إلا أن يحسنا الظن بالسيدة عائشة رضي الـلـه عنها وسيدنا صفوان بن المعطل ـ وهو الصحابي الذي كان متهما في حادثة الإفك ـ حيث سأل أبو أيوب الأنصاري زوجته فقال لها: (يا أم أيوب لو كنت مكان عائشة أكنت تفعلين ما يقولون أنها فعلته؟) فقالت: (لا والـلـه)، فقال: (إن عائشة خير منك)، فقالت: (وأنت لو كنت مكان صفوان بن المعطل أكنت تفعل ما يقولون أنه فعل؟)، قال: (لا والـلـه لا أخون رسول الـلـه)، فقالت: (وصفوان خير منك.

ولذلك فعندما يعرض لك موقف إساءة ظن بفرد معك في الفريق فقل في نفسك (لا والـلـه ما كان ليفعل ذلك فهو خير مني)، ثم بادر بالدفاع عن صاحبك وصيانة عرضه.

٤. بذل النصيحة:

فعلى كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة.

أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سرا بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة.

عدم اللجوء إلى التصريح إن كان التلميح كافيا وكما يقال "الإشارة قبل العبارة" أن لا تكون النصيحة بنية الانتقام أو الثأر للنفس أو رد لاعتبار شخصي. توخى ألطف العبارات في النصيحة و أسهل الألفاظ وأحسنها موقعا.

عدم انتظار قبولها وإنما عليك أداء الواجب فقط دون العتاب على عدم الأخذ بها.

5. **الصبر:**

فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلا على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص وكما قال الشاعر:

ومن ذا الذي ترضى سجاياه كلها كفى بالمرء نبلا أن تعد معايبه فإذا صدر من واحد منهم زلة أو بدر من أحدهم هفوة فعليك أن تصبر، وقائد الفريق أيضا بشر قد يقسو أحيانا وقد يغلظ القول أحيانا وهنا يكون عليك أيضا الصبر على مثل هذه الحوادث البسيطة العابرة.

جدول:

مقارنة بين مجموعة العمل والفريق مستعرضين أوجه الشبه وأوجه الاختلاف:

م	العنصر	مجموعة العمل	الفريق
	المهمة/ الغرض	**محددة**	**محددة**
١	العضوية	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات متفاوتة	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات

		قـد تجمـع مـن وحـدات مختلفـة لإنجـاز مهمـة محددة.	متفاوتة تعمـل في مكـان واحـد: وحـدة/ قـسم/ إدارة/.. الخ
٢	التكوين/ البناء	– جامد، الأدوار حسب التخصص والخبرة – مؤقت – غير متماسك	– مرن، محدد، الأدوار مبنية على تحقيق نتائج جماعية – مستمر – متماسك
٣	الوقت	مرتبط بالانتهاء من المهمة	مستمر ودائم
٤	المشاركة	تحدها إمكانات وقدرات المشاركين من حيث التجارب والتخصصات	مفتوحة لكل المشاركين وتسودها روح المرح والجماعة المتجانسة
٥	العلاقة بين الأعضاء	متنافرة ورسمية استوجبتها المهمة المطلوبة	حميمة وثيقة نمتها الرغبة والارتباط بمهمة المنشأة وأهدافها
٦	الثقة	فرديـة وخاضـعة للتعامـل الفـردي و المعرفـة الـسابقة،	متبادلة مصحوبة بالتعاون وتكـون بـالإجماع في

		وإن وجدت	معظم الحالات
	اتخـــاذ القـــرار وتنفيذه	مسئولية الجهات الأعلى	مسئولية الفريق وأعـضائه وتكـــون بـــالإجماع في معظم الحالات

جدول :

الأسباب الداعية لبناء الفريق:

	النتائج	زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها
	الكفاية	تخفيض التكلفة والوقت، التخلص من الفاقد وحل المشكلات
	التعاون	الاستفادة من القدرات الفعلية جماعيا وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد
	علاقات العمل	تحسين عملية الاتصال والتعاون والإجماع في الرأي والقرار
	الاتجاهات	رفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي والاستعداد لرفع مستويات الأداء

	التمليك	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة نطاق السيطرة ورفع الشعور الفردي بتحمل المسئولية.
	تنـــوع المهـــام والخبرات	مواجهة الاختلاف والتضارب في المهام والاختصاصات في الإدارات/ الوحدات المختلفة وحل المشكلات الناتجة من ذلك، عن طريق فريق يضم عناصر لها خبرة وتجارب مفيدة.

جدول:

خصائص الفريق الفعال:

م	الخصائص	توضيحها
١.	الغرض	يكون واضحا يبعث الدافعية وروح التحدي لإنجاز المهمة
٢.	العضوية	مكتملة العدد، راغبة في العمل، تمتلك المهارات المطلوبة، متواجدة ومدربة وملتزمة
٣.	القيادة	ملتزمة، ذات مستويات عالية للأداء لبناء الفريق وتوجيهه حتى ينجز مهمته بنجاح
٤.	التكوين/ البناء	مـرن/ محـدد، يميـل إلى تحقيـق النتـائج عـبر تحديـد

		الأدوار وتكـون العمليـات والإجـراءات تحـت سـيطرة الفريق
٥.	الخطط	تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل مبنية على خارطة سير للعمل محددة المعالم ويمكن قياسها
٦.	المشاركة	تكون نشطة بالنسبة لكل أعضاء الفريق حتى نهاية المهمة ويسودها جو من المرح والصراحة
٧.	الاتصال	يكون مفتوحا للجميع ويكون الأعضاء ذوي معرفة وخبرة ويتمتعون بمهارات الاستماع الفعال واستعمال الأسئلة بفعالية (مفتوحة أو مقفولة)
٨.	الثقة	تكون متبادلة بين أعضاء الفريق، تعاون ومساندة واحترام متبادل وصدق في التعامل
٩.	الإجماع	يتم اتخاذ القرارات في الموضوعات الحرجة بالإجماع، خاصة عندما يفرز اختلاف الرأي صراعا بين الأعضاء
١٠.	المُلكية	تكون مشتركة، روح استثمارية، مشاركة في مسئولية التنفيذ للمهام والقرارات
١١.	التعاون	يكون نشطا بين جميع أعضاء الفريق

١٢.	التقدير	تمنح مكافآت مناسبة، وتقدير متكرر واحتفالات روتينية بالنجاحات والإنجازات
١٣.	الصلاحية/ التمكين	توفير صلاحيات (تفويض) كافية لتمكين الفريق من إنهاء مهمته بنجاح

جدول :

الفرق بين الفريق الفعال والفريق غير الفعال:

م	عنصر المقارنة	الفريق الفعال	الفريق غير الفعال
١.	تدفق المعلومات	– منسابة في كل الاتجاهات – مشاركة كاملة من كل أعضاء الفريق – الاتصالات مفتوحة وبكل	– من أعلى إلى أسفل في معظم الحالات – ضعيفة أفقيا – محجوزة ومختزنة لدى فئات معينة – تستغل لبناء القوة الوظيفية – غير مكتملة ورسائل ملخبطة

		أمانة	
٢.	العلاقات بين الأفراد	– مبنيـــة عـــلى الثقة المتبادلة – احترام متبادل – تعاون مشترك – مـــساندة بـــين الأعضاء	– يشوبها الشك – عملية وتعتمد على الاحتياج للمعلومات والمحسوبية بعطائها – تنافسية – فيها تحفظ
٣.	الصراع/ النزاع	– يعتـــبر طبيعيـــا بـــل مفيـــدا للفريق – يكـــون حـــول الموضـــوعات المطروحـــــة ولـــــــيس الأشخاص	– مثير ويعمل الأفراد على تجنبه – مضر – يشمل الصراعات الشخصية من حيـــث الـــصفات الشخـــصية والدوافع
٤.	الجو العام	– صريح – غير محدد	– يحكمـــه الانـــتماء لـــلإدارات والوحدات

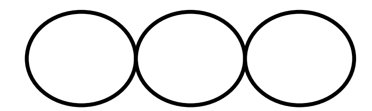
		– غير تنافسي – يتسم بالمشاركة	– مستفز – مراقب – بـه انقـسامات ومجموعـات مغلقة
٥.	ات	– بالإجماع – استغلال الموارد البشرية بكفاية – التزام كامل من الجميع	– بالأغلبية أو الفرض – التركيـز عـلى القـوة والـسلطة الوظيفية – تخبط وتشويش
٦.	الإبداع	– تـوفر خيـارات عدة للإبداع – يميل إلى تقديم الحلـــــول للمشكلات	– خاضـع لقـوة المجموعـات الصغيرة/ الفرعية – التركيز على النـشاطات (المهـام) والمدخلات (العمل المنجز)
٧.	مركز القوة/ السلطة الوظيفية	– مـشترك بـين الجميع – مبنـي عـلى	– وقف على القلة (محجوب) – مبني على المناورات والتحالفات المصلحية

		الجدارة والمقدرة – تحكمه المساهمة لعمل الفريق ودفعه وتماسكه	– المساهمة لمصدر السلطة والقوة – المشاركة مصلحية
٨.	التحفيز	– الالتزام بالأهداف التي وضعها الفريق – تلبية احتياجات الانتماء (للمجموعة) – توفير فرص أكثر للإنجاز خلال الفريق	– مسايرة الأهداف الموضوعة من أعلى – يتسم بالضغط والقهر – الأهداف الشخصية والدوافع مهملة – تقييم الإنجازات الفردية بمعزل عن الفريق

٩.	المكافآت	– مبنيـــة عـــلى المـــساهمة في مجهود الفريـق ككل – التقدير للزمالة والزملاء	– أسس المكافآت غير واضح – مبنية على تقيـيم أداء عـشوائي، حسب الأهواء الشخصية

الفصل الخامس......

الرقابة الإدارية



الرقابـة

مقدمة

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة، كما وغالبا ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كميا وزمنيا وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلا الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيرا قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقا أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط .ولكننا نقرأ في الجرائد يوميا عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات، انهيارات الأسواق المالية، الإفلاس، ارتفاع التكاليف، الفساد الإداري... الخ.

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

الرقابة مفهومها وأهميتها

تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner.ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهملة لم تكن مفهومة.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها[٢].

فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

١. لا بد من وجود هدف مخطط له.

٢. أن يكون هناك أداء مخططا له.

٣. أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.

٤. سيتم تقيم الأدائين.

٥. سيتم كشف الانحرافات.

٦. سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة.

٧. التأكد من أن الهدف قد تحقق.

دور الرقابة: Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دورا مهما في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

١) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلا لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

٢) كشف الأشياء غير المنتظمة: Detecting Irregularities

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب

قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيدا لاحقا.

٣) تحديد الفرص. Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدى بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيدا ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخلوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

٤) إدارة المواقف الصعبة Handling complex situations :

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالبا ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

٥) لا مركزية السلطة. Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف. وأخيرا تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

مستويات الرقابة : Levels of Control

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

أولا : الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

ثانيا : الرقابة التكتيكية : Managerial Control/ Tacticah Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ثالثا : الرقابة التشغيلية : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مدربي المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضا على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

مراحل عملية الرقابة

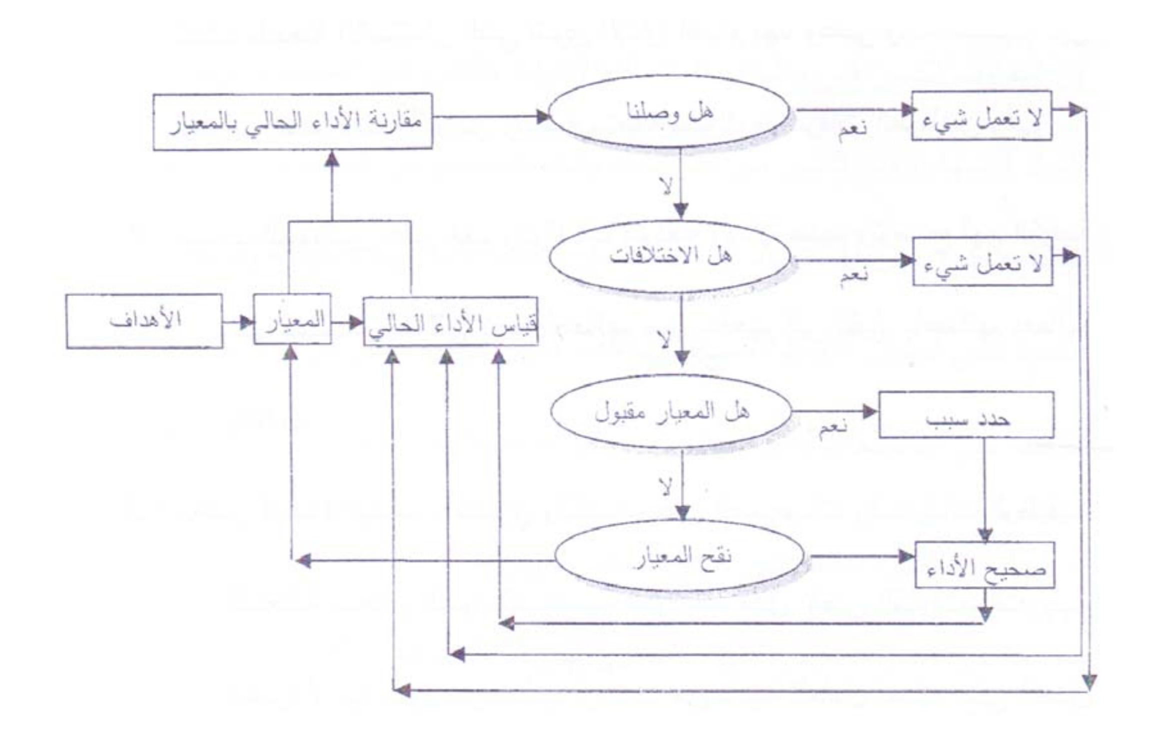
عملية الرقابة : The Control Process

تختلف الأنظمة الرقابية نظرا لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

خطوات العملية الرقابية : Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل رقم (٦-١) وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات.

عملية الرقابة



١. وضع المعايير الرقابية : Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقا في عملية التخطيط، والمعايير هنـا توضـح مجموعـة المقـاييس المـستخدمة في تقيـيم الأداء بالإضـافة إلى تقيـيم سـلوك الفـرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فـإن المعـايير قـد تـستند إلى جـودة المنـتج أو إلى الفعاليـة التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعـة الأنـشطة المحـددة والـضرورية لتحقيـق أهـداف المؤسـسة مثـل القـدوم إلى العمـل في الوقـت المحـدد، اتبـاع قـوانين الأمـن

والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

١) تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.

٢) تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.

٣) تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

*** النقاط الاستراتيجية للرقابة:**

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدبر أن يسال نفسه الأسئلة التالية :

- ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي افضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف
- ما هو المعيار الأقل تكلفة.
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل اجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية :

المعايير المادية "الطبيعية":

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

١. معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالبا تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.

٢. معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة براس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران راس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

٣. معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.

معايير غير ملموسة :

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير،مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

٢. قياس الأداء : Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم

الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

٣. مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدر والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدر من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضا تدخل المدر لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدر تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالا كبيرا حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدر.

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدر في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي

من الممكن للمدير وتسهيلا للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

١. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلا أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعة،بفرض تحديد الانحرافات.

٢. توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. **ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :**

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة.

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدىر المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control):

ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضى التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين.فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة،فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمرا غير عاديا يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة،ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته.

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control) :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

ج. استخدام العينات في القياس:

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلا تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلي الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلي المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

٤. تصحيح الانحرافات : Take Corrective Action

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئا للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقا لما كان مخططا له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها. وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية. أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدر معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

١) البقاء على الوضع الحالي.

٢) اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

٣) تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال

الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

١. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

٢. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعا لقدرته الجسمية والفعلية وتناسبا مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

٣. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

٤. تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

٥. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

دور المعلومات في العملية الرقابية :

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظما للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

١. **الوقت المناسب لوصول المعلومات :** أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب

٢. **الثقة بالمعلومات :** وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.

٣. **صحة المعلومات :** فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.

٤. **إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة :** تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

أنواع الرقابة

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها : -

التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني :

- الرقابة المسبقة : Feed forward control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدرر في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات. فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدرر تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدرر من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.

- الرقابة المتزامنة

وهي عبارة عـن مجموعـة مـن الأسـاليب والإجـراءات والترتيبـات المـستخدمة في الكـشف عــن الانحرافـات أثنـاء تنفيـذ الأنـشطة خـصوصا أثنـاء عمليـة تحويـل المـدخلات إلى مخرجات والتأكد مـن مـدى مطابقتهـا للمعـايير التنظيميـة الموضـوعة، والرقابـة المتزامنـة على المستوى التنفيـذي تـسعى للتأكـد مـن أن النـشاط الـذي يـتم ممارسـته أثنـاء عمليـة

التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلا يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

- **الرقابة اللاحقة : Feedback Control**

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى الشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

١. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

٢. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين.

٣. تحذير وتنبيه المسئولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية Future Plans.

التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

أ. الرقابة الإيجابية :positive control

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

ب. الرقابة السلبية :negative control

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسئولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة :

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها :

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

ومن الأجهزة الحكومية المسئولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

ب. الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية،سلطة النقد الفلسطينية، هيئة الرقابة العامة.

ج. الرقابة الفنية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

د. الرقابة على الأنشطة الروتينية :

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آله,و بيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها. أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه.

التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة :

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل،وأهمها ما يلي :

- مرحلة تحديد الأهداف.
- مرحلة جمع المعلومات الأولية.
- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
- مرحلة إقرار خطة المشروع.
- مرحلة تنفيذ المشروع.
- مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
- وأخيرا مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانت (جدول الموازنة اليومية) gant control وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) pert .

التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

أ. الرقابة حسب كمية العمل :

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك

يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

ب. الرقابة حسب نوعية العمل :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقا أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)

١. الرقابة الخارجية :external control

وفيها عدة أشكال:

أ. رقابة الجمهور والصحافة :public and press control

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية :

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

ج. رقابة السلطة القضائية :judicial control

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة.

والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

د. رقابة النائب العام :control of ombudsman

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى

الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تجسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

٢. الرقابة الداخلية :internal control

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي :

أ. الرقابة الذاتية : self control

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

ب. رقابة متخصصة :specialized control

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات،وحدة شئون الأفراد، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ج. رقابة رئاسية (هرمية) hierarchical control

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعني أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدته الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى.

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

أنواع رقابية أخرى :

١. **رقابة شاملة overall control :** ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.

٢. **رقابة جزئية particle control :** ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.

٣. **رقابة مفاجئة :** وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

٤. **الرقابة الدورية :** ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

مجالات الرقابة :

تتم الرقابة في المجالات التالية :

١.الرقابة في مجال المشتريات

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري.

٢.الرقابة في مجال الإنتاج production

حيث يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

٣.الرقابة في مجال التسويق marketing

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

٤.الرقابة في مجال التمويل financing

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات -والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

أ. نسبة السيولة :liquidity ratios

وتنقسم إلى :

١.نسبة التداول = الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة.

٢.نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة – المخزون /الخصوم المتداولة.

وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل.

ب. نسب الربحية : profitability ratios

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقة بين الربحية واستثمارات المنشأة.

١. معدل الربحية =الأرباح /المبيعات ×١٠٠

٢. معدل العائد على الاستثمار=الأرباح/الاستثمار

ج. نسب النشاط :activity ratios

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات،وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوي المبيعات وتقيس نسبة النشاط العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الدوران لأنها توضح مدى السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات.

١. معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات/ متوسط قيمة البضاعة.

٢. معدل دوران المال المستمر= المبيعات/المال المستمر.

د. نسبة المدىونية ورأس المال : leverage and capital ratios

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال كل من أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضمانا وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائد القروض كلما كان هناك عائد جيد.

وتوضح هذه النسبة أيضا قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة مثل القروض.

نسبة المدونية = مجموع الخصوم/مجموع حقوق الملكية ×١٠٠

٥. في مجال الأفراد:human resource

يتطلب من المسئولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

معوقات ومقاومة الرقابة

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

١- الإفراط في الرقابة

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات

الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

٢- نقص المرونة وتجنب تحمل المسئولية :

عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقا أن الرقابة ستوضح آجلا وعاجلا مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها. وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضا أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضا يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

٣. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة :

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

أدوات الرقابة

تستخدم الإدارة عددا من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته. بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقا ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

١) الرقابة بالملاحظة الشخصية

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقا يعني أن المدير لا يؤدي عملا رقابيا متكاملا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما

تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتمادا كليا يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعا كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملا رقابيا متكاملا.

٢) الموازنات التقديرية :

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنويا وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشارا واستخداما في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

موازنة المبيعات : Sales Budget

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاما مباشرا في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، التكاليف، الصناعة الغير مباشرة، الميزانية النقدية ... الخ.

موازنة الإنتاج : Production Budget

وفيها أيضا يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة.

موازنة الدخل والنفقات :

وتعتمد هذه الموازنة اعتمادا كليا على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

موازنة نفقات رأس المال :

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

الموازنات النقدية :

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن. ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير.

٣) التقارير :

ومن خلالها يتعرف المدر على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدر من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المدرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقا وصادقا والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدر على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة

من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.

٤) **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية :**

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها ماليا أو محاسبيا مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

٥) **الخرائط الرقابية :**

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل.

خصائص نظام الرقابة

١. الدقة :accuracy

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.

٢. الاقتصاد : economy

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصاديا بمعني أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدي إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها.

والجدير ذكره هنا هو أن مسالة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسالة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط والتكاليف، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

٣.سهولة الفهم : understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحا ومفهوما فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المدرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحا وافيا ومفصلا لكل أداة من أدواته.

٤. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة،فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات، نقطة التعادل، النسب المالية، إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

٥.المرونة : Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلا على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرنا بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخري كما ينبغي أيضا لمدر الإنتاج مثلا أن يكون مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي.

٦.سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: Timeliness

وكما ذكرنا سابقا إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدر لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات

الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة والذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

٧.التنبؤ بالمستقبل :

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدبر أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدبر أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين.

٨.الأعمال التصحيحية :

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعة ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقا مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة ٥% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة.

٩.التركيز على الاستراتيجية: strategic placement

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال ٢٠,٠٠٠$ وكانت التكاليف البريدية ٥٠$،٥% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض ٢٠% من التكاليف البريدية.

١٠.استخدام جميع خطوات:use all control steps

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

١١.المشاركة :Participation

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلابد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان

هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

١٢.الاتفاق مع التنظيم :

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدر في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.

١٣.١٣.الموضوعية :

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدر أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين

في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلا للتحديد والاختيار الدقيق.

مفهوم الرقابة الذاتية في الدين الإسلامي

من أسس الإيمان لدى كل مسلم أن يعلم كل مسلم أن الـلـه تعالى معه ويعلم تفاصيل ما يقوم به، قال تعالى:" ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد" (ق :١٨). وقال تعالى:" إن الـلـه كان عليكم رقيبا" (النساء:١)، وفي حديث أبي برزة الأسلمي مرفوعا:" لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه". ولو استشعر كل مسلم هذا الحديث لصلح حاله، ومن ثم ارتقى المجتمع الإسلامي إلى ما نطمح إليه من تطور ورقي بين أمم الأرض.

ومن أعظم ما يقي من الفساد السعي لمرتبة الإحسان التي حدد النبي صلى الـلـه عليه وسلم معالمها في حديث جبريل والذي فيه: قال جبريل: ما الإحسان؟ فقال صلى الـلـه عليه وسلم:" أن تعبد الـلـه كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"

مسؤولية العامل وصاحب المنصب:

وكثير من الناس يحب أن يكون من أهل المناصب والمسؤولية لأنه ينظر إلى ما يحصله صاحب المنصب من شهرة ومكانة ولكنه ينسى أن المنصب تكليف لا

تشريف، وأنه مسئول أمام الـلـه تعالى في عمله، فقد روى الشيخان عن ابن عمر رضي الـلـه عنهما أن رسول الـلـه صلى الـلـه عليه وسلم قال:" ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم والمرأة راعية عن بيت بعلها وولدها وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

ونجد أن الشارع قد نمى الرقابة الذاتية بذكر ما للعدل من ثواب، وما للجور من عقاب. فقد أخبر النبي صلى الـلـه عليه وسلم عن عظم جزاء العادل عند الـلـه فقال:" إن المقسطين عند الـلـه على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما وُلُّوا"، وفي الحديث الآخر:" ما من أمير عشرة إلا وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولا حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور". وفي رواية: (ما من أمير عشرة إلا جيء به يوم القيامة مغلولة يداه إلى عنقه حتى يكون عمله هو الذي يطلقه أو يوبقه). وقال شيخ الإسلام :" إن الـلـه يقيم الدولة العادلة وإن كانت كافرة ولا يقيم الظالمة وإن كانت مسلمة، ويقال : الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام...وذلك لأن العدل نظام كل شيء".

وفي حديث المقدام بن معدي كرب رضي الـلـه عنه أن رسول الـلـه صلى الـلـه عليه وسلم ضرب على منكبه ثم قال : أفلحت يا مقدام إن لم تكن أميرا ولا كاتبا ولا عريفا.

وثبت في حديث أبي هريرة رضي اللـه عنه قال قال رسول اللـه عليه وسلم : (إنكم ستحرصون على الأمارة وستكون ندامة يوم القيامة، فنعمت المرضعة وبئست الفاطمة)، وقال صلى اللـه عليه وسلم لأصحابه:" إن شئتم أنبأتكم عن الأمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، وقال صلى اللـه عليه وسلم لعبدالرحمن بن سمرة رضي اللـه عنه:" يا عبدالرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها". ويحكي صلى اللـه عليه وسلم موقفا من مواقف القيامة فيقول:" ليودن رجل أنه خر من الثريا وأنه لم يل من أمر الناس شيئا"، ولا شك أنه لو قام بالمنصب حق القيام لسعد بعمله.

"والزجر عن طلب الولاية من الأمور التي ينفرد بها الإسلام حيث ندر أن تجد في أدبيات الإدارة العامة مثل هذا الزجر عن الحرص على الوظيفة، ولعل إحدى المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة وجود أشخاص مسئولين ذوي كفاءة متدنية يستميتون في البقاء في المنصب ولا يودون أن يتزحزحوا عنه ولا يسمحون لغيرهم من الأكفاء أن يصلوا إليه، وهذا سر التغليظ في هذا الأمر".

الوالي أجير:

وقد كان هذا الأمر واضحا عند الرعيل الأول فقد دخل أبو مسلم الخولاني على معاوية بن أبي سفيان رضي اللـه عنهما فسلم عليه بلفظ:" أيها الأجير" فلما استنكر الجالسون ذلك، قال: إنما أنت أجير، استأجره رب هذه الغنم لرعايتها، فإن أنت هنأت جرباها وداويت مرضاها وحبست أولاها على أخراها، وفَّاك سيدها أجرها،وإن أنت لم تهنأ جرباها ولم تداو مرضاها ولم تحبس أولاها على أخراها عاقبك سيدها".

الإخلاص للعمل وبذل الجهد فيه:

ويجب على كل متولٍّ لأمر من أمور المسلمين أن يكون مخلصا لعمله، واستحضاره لهذا الشعور يقوي الرقابة الذاتية في كل وقت. وقد روى مسلم أن عبيد اللـه بن زياد عاد معقل بن يسار في مرضه فقال له معقل إني محدثك بحديث لولا أني في الموت لم أحدثك به سمعت رسول اللـه يقول ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة. وقال صلى اللـه عليه وسلم في حديث آخر:(ما من راع يسترعيه اللـه رعية يموت يوم يموت وهو غاش لها إلا حرم اللـه عليه رائحة الجنة). بل إن العامل والموظف إذا نصح في عمله وتفانى في أداء واجباته فقد كسب الخيرية من أزكى البشرية، وما أعظمه من وسام، فقد قال عليه الصلاة والسلام:" خير الكسب كسب العامل إذا نصح".

الرفق بالموظفين والمراجعين:

ومن أعظم ما يمنع من التعدي والظلم استحضار تلك الدعوة النبوية لمن رفق بمن هم تحت مسؤوليته، فقد جاء في الحديث أن رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم قال:(اللـهم من ولي من أمر أمتي أمرا فرفق بهم فارفق به ومن ولي من أمر أمتي أمرا فشق عليهم فاشقق عليه)، وهو عام في كل ولاية. وقد وصف اللـه تعالى نبيه صلى اللـه عليه وسلم فقال:" فبما رحمة من اللـه لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفُ عنهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على اللـه.."(آل عمران:١٥٩). ومن حمل هذا الشعور فإنه يبعد أن يحصل منه تعدّ على موظف تحت يده أو منعه من حقه، وهذه رقابة إيمانية دائمة وهي أنجح الوسائل الرقابية على الإطلاق.

تقوية الأمانة المالية:

وحيث أن من أهم الأمانات اللازمة في كل من عين في المنصب الإداري؛ الأمانة المالية، ومن أصعب أنواع الرقابة، الرقابة على الاختلاسات المالية اليسيرة، والتعدي على الممتلكات العامة. وهذا من خيانة الأمانة وقد قال تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَخُونُواْ اللـهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ }(الأنفال٢٧)، وسماه رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم غلولا، ففي صحيح مسلم عن عدي بن عميرة رضي اللـه عنه

أن رسول الـلـه عليه وسلم قال:(من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخيطا فما فوقه كان ذلك غلولا يأتي به يوم القيامة). وفي الحديث الآخر:" من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقا، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول".

وفي المقابل فإن المتصف بالأمانة له أجر عظيم، فقد قال الـلـه تعالى صفات أهل الأيمان:" والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون" (المؤمنون:٨)، و قال صلى الـلـه عليه وسلم:" الخازن الأمين الذي يؤدي ما أمر به طيبة نفسه، أحد المتصدقين". وفي الحديث الآخر:" العامل بالحق على الصدقة كالغازي في سبيل الـلـه عز وجل حتى يرجع إلى بيته" وهذه حوافز إيمانية تجعل العامل يتفانى في عمله ويجتهد فيه وهو مليء بسعادة غامرة لأنه في عبادة ما دام في عمله، وكل ما يؤديه لبيت المال فكأنه متصدق به.

مبدأ "استفت قلبك":

ونجد أن الشريعة السمحة قد جعلت للوازع الداخلي للموظف بل وكل مسلم أهمية جليلة في التمييز بين الحسن والقبيح عند الاشتباه، وهو ما يعرف بالضمير. فقد روى مسلم عن النبي صلى الـلـه عليه وسلم أنه قال:"البر حسن الخلق والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس". وفي الحديث الآخر:" استفت قلبك وإن أفتاك

المفتون"،وثبت عن النبي صلى اللـه عليه وسلم أنه قال:" دع ما يريبك إلى ما لا يريبك".

محبة الخير للغير:

ومن صور الرقابة الذاتية في التعامل مع المراجعين أو الموظفين الآخرين المبدأ النبوي العظيم الذي يقول فيه صلى اللـه عليه وسلم:" أحب للناس ما تحب لنفسك".

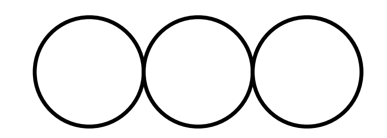
اتجاه الدول الحديثة لتقوية الرقابة الذاتية:

وحيث أن كثيرا من الدول ليس لها معايير أخلاقية سماوية فقد اتجهوا إلى إنشاء ميثاق لأخلاق العمل، وقد أكدت دراسة صادرة عن الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية. ويؤكد بعض الباحثين أن ذلك لا يكفي، بل لا بد من غرس القيم الأخلاقية للموظفين وتنمية الرقابية الذاتية من خلال غرس تلك القيم في التعليم العام، ومن خلال التدريب المتواصل.

وقد كثرت الدعوات من قبل المختصين في الإدارة في الدول الغربية إلى استخدام القيم والعادات التي تحث على الالتزام، وهو ما يطبق عليه: أسلوب استخدام القيم في التحكم في السلوك الإنساني (Ethics as Behavior Control)، ويدخل في ذلك مواثيق العمل وأخلاقيات المهنة.

الفصل السادس......

الإتصال الإداري الفعال



الإتصال الإداري

الاتصالات بمعناها العام هي المشاركة و النقل مع الآخرين و هي من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. و تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني. فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الاتصالات. كيف لا و هي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها و بينهم و بين العالم الخارجي. الجدير بالذكر أن للاتصالات مفاهيم و أسس و قواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الاتصالات الإدارية

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها. إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمه إنها مشكلة اتصال. لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا جرينبرج و

بارون أن الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها. يقول تشستر برنارد Cheaster Bernard رئيس شركة نيوجرسي بل للهاتف New Jersey Bell Telephone الأسبق كما أشارا جرينبرج و بارون إن هيكل المنظمة و انتشارها و مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. و لا يرى جرينبرج و بارون أن هناك مبالغة في عبارة تشستر برنارد إذا ما علمنا أن مدبري الشركات يقضون ٨٠% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. و يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعّال. أيضا كما أوضح حمود إن التطور و النمو الكبير في المنظمات و اتساع أنشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. أيضا يقول قوته و دياب "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة". لذا لا يمكننا كما أورد الهواري تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم. لذلك تقول المنجي أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و

تخطيط و رقابة وتنسيق و اتخاذ قرار و لا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة و العاملين. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصال الإدارية في المنظمات و بالأخص مع كبر حجم المنظمات و بعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية و المتعددة الجنسيات) فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم. أيضا يتضح لنا أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. أيضا يتضح لنا أنه متى ما كان الاتصال واضحا و يسّهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

عناصر عملية الاتصالات الإدارية:

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توافر عدة عناصر أساسية و هي:

المرسل [sender]

أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره. و قد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالبا ما تُفسر بناء على مَنْ هو مرسلها.

الرسالة [message]

وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته. يقول عبد الباقي "و لا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة".

قناة الاتصال [channel]

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل. يقول الشيخ لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعّالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعّال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح و تتنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو الكترونية.

المستقبل [receiver]

وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة. و لا شك أن عملية استقبال الرسالة و تفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و إدراكه و شخصيته.

التغذية الراجعة [feedback]

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هـل حققـت الهـدف المطلـوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمهـا بالـشكل الـصحيح لأن عمليـة قيـاس ردود الفعـل تعتـبر أهـم عنـصر في عمليـة الاتصال. يقول حمود من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل لذا من أحد المبادئ الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال هـو إنـشاء خـط اتـصال ذي اتجـاهين و هـو مـما لـيس معمـولا بـه في مـنظمات الـدول الناميـة. في دراسـة للمنجـي بعنـوان الاتـصالات الإداريـة في الأجهـزة الحكوميـة العمانيـة (دراسـة تحليليـة) أوضـحت فيها أن التقارير الرسمية و هـي أحـد وسـائل الاتـصال الحكوميـة غالبـا مـا تُـهمل مـما يـنعكس سـلبا عـلى النتائج اللاحقة لأن مرسل تلك التقارير لم يتلق أية إشارة تدل على أن الإدارة قد اطّلعت عليهـا أو أعارتهـا أي اهتمام مما يُـشعر المرسل بأن جهوده قد ذهبت سدى لذا يفوّض كتابتهـا إلى صـغار موظفيـه لكونهـا عملية شكلية ليس إلا بسبب انعدام أو ضعف التغذيـة الراجعـة. أيـضا كـان مـن توصـيات دراسـة المنجي "الاهتمام بالتغذية الراجعة فهـي أداة الإدارة لتحديـد مـا إذا كانـت الأهـداف و التعلـيمات و القـرارات واضـحة بالنـسبة للعـاملين. و بعـد اسـتعراض العنـاصر الخمـس هـذه يتـضح لنـا أنهـا

أساسية في أي عملية اتصال ناجحة و فقدان أي عنصر يخل بعملية الاتصالات الإدارية.

أهداف الاتصالات الإدارية

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:

١. الإقناع إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. و إن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.

٢. اطلاع المرؤوسين كما أشار الصباب و آخرون على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرّف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

٣. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسة كما يقول العمار و آخرون مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين.

٤. أن من أهداف الاتصالات الإدارية هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية.

٥. أن الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المدريات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضا. لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها.

مقومات الاتصالات الإدارية

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات و مبادئ للاتصال الفعّـال منها:

١. أن تحتوي العملية على معلومات جديدة و إلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها كما يقول الهواري.

٢. تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدر أو المسئول نفسه ما الذي يريد توصيله و إلى مَنْ يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة و المدخل المناسب.

٣. إجادة فن الاستماع الفعّال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن ٧٥% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع و إن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير و المرؤوس.

٤. ورد في مقالة الاتصالات الإدارية أن من مقومات الاتصال الفعّال الآتي "يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة".

٥. الوضوح و التوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات و التعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. و يشير الطنوبي إلى السرعة و هي وصول المعلومات في الوقت المناسب و إلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير و بالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.

قنوات تدفق الاتصالات الإدارية

ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية أربعة قنوات أساسية في عملية الاتصالات الإدارية و هي:

الاتصالات من أعلى لأسفل [Communication Downward]

أي من الإدارة العليا للدنيا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. و تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

الاتصالات من أسفل لأعلى [Communication Upward]

أي من الإدارة الدنيا للعليا و مثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا و يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا. لكن حمود يرى توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و على استعداد المدير للاستجابة لمقترحات و آراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح. من خلال ما تقد يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طُبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة و يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه و يسمع له. و كان من نتائج دراسة الخازندار الاستماع الفعّال و تأثيره على الاتصالات

التنظيمية أن على الإدارة تفهم آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية و الاستماع لمقترحاتهم و ذلك لضمان فاعلية الاتصال و انجاز الأهداف و البرامج المستهدفة.

الاتصالات الأفقية [Horizontal Communication]

و يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى و هو شائع و ضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة. و يشير حمود إن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين و مدىري الأقسام يساهم في خلق التعاون و التفاعل و بالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

الاتصالات المحورية [Diagonal Communication]

و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي يقول حنفي "يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسية و الأسواق ففي شركة Eaton Corporation المنتشرة في اثنان و عشرون دولة حيث توضع الخطط و السياسات وفقا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية و بذلك نجد أن الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات و بين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.

طرق الاتصالات الإدارية

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق للاتصالات الإدارية في المنظمات منها:

الاتصال الشفهي (اللفظي)

و هو ذلك الاتصال كما يقولا قوته و دياب الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين.و من صور هذا الاتصال المحادثات و الندوات و الاجتماعات و المقابلات و البرامج التدريبية و يشمل أيضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. و نرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة و يسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار و بالتالي اتصال فعّال.

الاتصال الكتابي

و هـــو الاتـــصال الـــذي يـــستخدم كتابـــة الأفكـــار و المعلومـــات إمـــا باســـتخدام الكلـــمات أو الرمـــوز و توزيعهـــا للعـــاملين في المنظمـــة. و يـــرى حمـــود أن الاتـــصال الكتـــابي ســـلاح ذو

حدين فقد يكون ايجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح و بالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة و يكون عبء على المنظمة لحفظه و تكديسه في المخازن. و من صور هذا النوع من الاتصال التقارير و الأوامر و التعليمات و كتيبات المنظمة و سياسات و لوائح المنظمة و دليل قوانين العاملين.

الاتصالات الالكترونية

و هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. و نرى أنه غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين و المدربين و العملاء. و نرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة و جعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة

للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني و تنم عن قراءة جيدة للواقع و المستقبل الذي يؤكد أن اليوم و المستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات. و بمقابلة الممثل الإداري لشركة العين للعين للبصريات i2i في جدة الأستاذة غدير السبحي و سؤالها عن واقع الاتصالات الالكترونية في الشركة أجابت إن قسم الاتصالات الإدارية في الشركة يتولى تحديد الوسائل بحسب القرار و بحسب العاملين فالبائعون في فروع المحلات المختلفة يتلقون من منسق الاتصال رسائل إلى هواتفهم المحمولة عن موعد اجتماع مدير الموارد البشرية مع البائعين, أما الموظفون في الإدارات المختلفة مثل قسم المعامل و القسم المالي و خدمة العملاء فإنهم يتلقون التعاميم و القرارات عن طريق بريد الشبكة الداخلية (الانترانت), لكن مديري فروع المعارض يتلقون القرارات الجديدة و طلبات الاجتماع عن طريق البريد الالكتروني أو الفاكس و إن كان البريد الالكتروني هو الغالب, و أوضحت أن مدير الشركة يفضل استخدام الفاكس عن البريد الالكتروني لانشغاله و أن رقم فاكس المدير و هاتفه المباشر لدى جميع العاملين لمن يرغب في الاتصال معه. و أضافت إن جميع مديري الأقسام في الشركة يتلقون مواضيع جدول المناقشات التطويرية و متطلبات حلقات النقاش على بريدهم الالكتروني نظرا لأنها في الغالب تحوي تفصيلات كثيرة. و أشارت إلى أن سياسة الشركة مع المدربين المسئولين عن تطوير الموارد البشرية تطلب منهم استخدام الوسائل الحديثة أثناء اتصاله مع الموظفين لشرح برامج التدريب لهم. و

بسؤالها هل الشركة اعتمدت استقبال استفسارات العملاء عن طريق البريد الالكتروني، أجابت أنه لم يستخدم البريد الالكتروني مع العملاء لأنه لم يكن هناك طلب من العملاء لهذه الخدمة و رأت أن السبب أن العملاء في الغالب يقوموا بالاتصال الهاتفي للاستفسار عن أي أمر إلا أنها أشارت أنه من الممكن أن يتم ذلك مستقبلا إذا ما دعت الحاجة لذلك إذا انتهجت الشركة التجارة الالكترونية و المعارض الافتراضية على الويب. و بسؤالها هل تعتمد الشركة نقل الاجتماعات بالصوت و الصورة Video- Mediated Communication أو ما يطلق عليه Cybermeetings أجابت أن هذه الطريقة الحديثة غالبا ما تستخدم بين فروع الشركات البعيدة عن بعضها البعض و أن شركة i2i هي شركة وليدة من سبع سنوات فقط و فروعها فقط ترتكز في مدىنة جدة كخطة مبدئية إلا أنه عند التوسع في الفروع الإقليمية مستقبلا لا تستبعد استخدام هذه التقنية في الاجتماعات مع مدري المناطق البعيدة و من الطريف الغريب قولها أنه في بعض الأحيان يقوم مدر التسويق بتوصيل الخطة التسويقية للمدر عن طريق وصلة الBluetooth التي تكون في حاسب المدر المحمول.

●الاتصالات غير اللفظية هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا فتعابير الوجه و لغة الجسد تعطي انطباعات بحسب

مغزاها فقد يستعمل المدر كما أوردا آل علي و الموسوي قبضة يده و يضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. إن ابتسامة أحد المدربين لموظفه و ربته على ظهره لأنه أدّى عملا جيدا تُـعد نوعا من الاتصال غير اللفظي كما قالا جرينبرج و بارون. و يستطرد بارون و جرينبرج قائلين إن الملابس (المظهر) لا يمكن أن تعوض النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة و لكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيدا إذا ارتدوا ملابس ملائمة كما توضح الكتب الإرشادية dress for success. أيضا أشارا جرينبرج و بارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال, فقد يوحي المدربين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم.

و ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعّال في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي و قد يكون الأسلوب الكتابي فعّال في الاتصالات الروتينية. معوقات الاتصالات الإدارية:

المعوقات

إن إدراك المدربين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهّـل عليهم معرفة هذه المعوقات و بالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال و من هذه المعوقات الآتي:

معوقات شخصية

مثل عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار ألفاظ مبهمة كما أوردا آل علي و الموسوي و غلبة الغموض و عدم إصغاء العاملين و اختلاف قدراتهم و مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

معوقات تنظيمية

مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة, أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات و الصلاحيات، أيضا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

معوقات بيئية

أن درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال. و أن الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال و يؤدي للتوتر.

معوقات نفسية اجتماعية

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة, و قد أوصت المنجي في دراستها الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و ذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المدربين و العاملين لتحقيق أهداف الاتصال. من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين و خلق جو ودي قيمي بين العاملين و المدربين فإن ذلك مؤداه إلى تحسين قنوات الاتصال بها و تعزيز فرص تحقيق أهدافها.

المراجع

١.الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان ١٩٩٧ . ص١٠٧.

٢.توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية .بيروت ١٩٨٦ ص ٤١٨

٣.الصباح ، عبد الرحمن / مرجع سابق ص ١١١

٤.الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال /دار المعارف –مصر ١٩٦٦ **ص١٩٥**

٥.المغربي ، كامل – زويلف ، مهدي – وآخرون /أساسيات في الإدارة /دار الفكر في النشر والتوزيع ١٩٩٤/ص١٩٩

٦.أخلاق العمل وسلوك العاملين- تأليف: د.فؤاد عبدالـلـه العمر- نشر المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الإسلامي للتنمية- الطبعة الأولى ١٤١٩هـ

٧.النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزي وتطبيقاته في الإدارة التربوية – تأليف محمد القحطاني- نشرته جامعة أم القرى سنة ١٤١٨هـ

الفهرس

مبادئ

إدارة الأعمال

رائد محمود عبدربه





الجنادرية للنشر والتوزيع

عمّان - الأردن

تلفاكس 0096264778770

جوال 00962796296514

E-mail : dar_janadria@yahoo.com

